



Procesos de cambio: Asegúrate de no cometer estos errores

Durante las últimas décadas, empresas de todos los tamaños y características han enfocado sus esfuerzos a través de diferentes metodologías: gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, reestructuración, cambio cultural y reconversión. Pero, prácticamente en todos los casos la meta básica era la misma: hacer cambios fundamentales en la manera de dirigir las empresas para poder operar en un mercado nuevo y cada vez más desafiante. Algunos de esos esfuerzos tuvieron mucho éxito. Otros fueron un fracaso absoluto. La mayoría ocuparon un punto intermedio, con un sesgo generalizado hacia la parte baja de la escala. Las lecciones que se pueden extraer son interesantes y probablemente aplicables a tu experiencia, así que, vamos por ellas.

La lección más general que se puede extraer de los casos de éxito es que el proceso de cambio suele atravesar ciertas etapas, saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general con gran potencial de aplicación es que cometer errores graves en cualquiera de las etapas tiene un efecto devastador, que reduce la velocidad de avance y contrarresta las mejoras que con tanto esfuerzo se habían logrado. Es posible que nuestra falta de experiencia en la renovación de organizaciones sea la causa de que hasta las personas más capacitadas suelen cometer por lo menos un error grave.

¡No lo hagas!: No generar la urgencia del cambio.

Los esfuerzos de cambio que más éxito consiguen comienzan cuando algunos individuos o algún grupo empieza a analizar la situación competitiva de la empresa frente a desafíos que parecen cercanos en el horizonte de negocios. Entonces, esas personas encuentran vías para transmitir y difundir esta información de una manera impactante, especialmente en lo que respecta a crisis, o grandes oportunidades cuyo aprovechamiento puede ser muy rentable. Este primer paso es esencial, porque, desde que comienza, el programa de transformación requiere la cooperación activa de muchos individuos. Sin motivación, nadie estará dispuesto a ayudar y el esfuerzo no llegará a buen puerto. Es por esto que transmitir la nueva dirección que se elige tomar, así como las percepciones que sustentan esa elección es fundamental para contar con el apoyo del resto del equipo. Las personas se motivan cuando tienen una captación plena de cuál es el motivo que impulsa sus acciones y cuál es el



objetivo último perseguido. Abrirse a la creatividad que el resto del equipo tiene, a las diferentes percepciones producto de los distintos lugares que se ocupan en la empresa y al trabajo sinérgico pueden ser grandes inversiones en esta primera etapa donde negociar un consenso hacia trabajar en la nueva dirección será fundamental.

De igual manera, es importante que la motivación de los involucrados se sostenga, a través de un buen liderazgo, compromiso y asesoramiento integral (capacitaciones, entrenamientos, coaching), para que el alcance del proceso de cambio sea realmente efectivo. Hablamos de conducir un proceso que tomará un tiempo, es necesario que la moral del grupo se mantenga alta durante todo el proceso, dado que es el motor del mismo.

Comparada con otras etapas del proceso de cambio, la fase 1 puede parecer fácil. No lo es. Bastantes más del 50% de las empresas que he analizado han fracasado en esta primera etapa. ¿Cuáles son las razones de este fracaso? Algunas veces los ejecutivos subestiman lo difícil que puede ser sacar a la gente de sus pautas de comodidad. Otras sobrestiman notablemente su capacidad para inducir en otros la necesaria sensación de urgencia. En ocasiones, carecen de paciencia. En muchos casos, los ejecutivos se paralizan ante la posibilidad de causar efectos negativos. Les preocupa que los empleados más veteranos se pongan a la defensiva, que descienda la moral, que se pierda el control sobre los acontecimientos, que los resultados a corto plazo se vean comprometidos, que las cotizaciones de las acciones se desplomen y que se les culpe por haber creado una crisis.

La paralización de la dirección generalmente se produce por el exceso de directivos y la falta de líderes. La misión de la dirección es minimizar el riesgo y mantener en funcionamiento el sistema actual. El cambio requiere, por definición, la creación de un nuevo sistema, lo que, a su vez, siempre requiere capacidad de liderazgo. Típicamente, la fase 1 de un proceso de renovación no prospera hasta que se promociona o se transforma en líderes reales a los directivos de nivel superior.

A menudo, las transformaciones suelen comenzar, y lo hacen bien, cuando al frente de la organización hay alguien con buenas capacidades de liderazgo y de ver la necesidad de un cambio importante. Si la renovación debe afectar a la empresa completa, el director ejecutivo tiene una importancia clave. Si los cambios son a nivel de división, el director de dicha división es el clave. Cuando las personas no son líderes nuevos, grandes líderes o paladines de los cambios, llevar a cabo la fase 1 puede ser un enorme desafío.



Los malos resultados empresariales son tanto una bendición como una maldición para esta primera etapa. El lado positivo es que perder dinero capta poderosamente la atención. La contrapartida es que, simultáneamente, da menor maniobrabilidad. Cuando los resultados económicos de la empresa son buenos, se da la situación inversa, convencer de la necesidad del cambio al personal implicado es más difícil, pero se tienen más recursos para inducir los cambios necesarios.

Pero, en los casos de mayor éxito que me ha tocado ver, tanto si se partía de unos buenos o malos resultados, siempre había una persona o un grupo que facilitaba un franco debate sobre los hechos potencialmente indeseables como, por ejemplo la aparición de nuevos competidores, reducción de los márgenes, disminución de la cuota de mercado, estancamiento del crecimiento de los beneficios, poco o nulo crecimiento en los ingresos y otros indicios relevantes indicativos del deterioro en la posición competitiva. Ya que parece existir una tendencia muy humana y universal a matar al portador de malas noticias, las empresas tienden a apoyarse en asesores o consultores para que aporten la información desagradable. La finalidad de toda esta actividad, según las palabras de un antiguo director ejecutivo de una gran empresa europea es: "hacer que la conservación de la situación parezca más peligrosa que lanzarse a lo desconocido".

¡No lo hagas!: No crear una coalición de dirección suficientemente poderosa.

A menudo, la mayoría de los programas de renovación comienzan sólo con una o dos personas. En los casos en los que los planes de transformación tienen éxito, el liderazgo crece más y más con el tiempo. No obstante, en los casos en los que no se alcanza un umbral mínimo de transformación en las etapas iniciales del proceso, no se suelen obtener resultados valiosos en las etapas posteriores.

Es casi imposible introducir un cambio trascendente salvo que el líder de la organización lo respalde activamente. No obstante, me refiero a algo que va mucho más allá. En las transformaciones que tienen éxito, los altos ejecutivos elaboran un compromiso común para alcanzar unos resultados excelentes por medio de la renovación. Según mi experiencia, en este grupo nunca están todos los altos ejecutivos de la empresa, ya que algunas personas no se quieren adherir a este compromiso, al menos no en el momento inicial. Pero, en la mayoría de las veces que salen adelante, la coalición es siempre bastante poderosa en términos de cargos, información, experiencia, reputación y



relaciones.

En las siguientes etapas, será importante que esta cooperación se transmita al resto de la línea jerárquica. De hecho, la coalición tiende a operar fuera de la línea jerárquica. Si la jerarquía estuviera funcionando bien no habría necesidad de una transformación profunda. No obstante, si se tiene en cuenta que el sistema actual no está funcionando, las reformas impondrán actividades que no encajen dentro de los límites normales, de las expectativas y del protocolo.

Generalmente, las empresas que fracasan en la fase 2 son las que minusvaloran las dificultades inherentes a la generación de cambios y, por tanto, la importancia de una coalición directiva poderosa. Algunas veces las empresas no tienen experiencia de trabajo en equipo en sus niveles superiores, y por lo tanto, minusvaloran la importancia de este tipo de coalición. Algunas veces, se espera que el equipo esté encabezado por un ejecutivo del área de recursos humanos, calidad o planificación en vez de por un directivo de línea. Pero, por capaz o dedicado que sea el líder del equipo, los grupos sin sólido liderazgo de línea nunca llegan a tener el poder que necesitan.

¡No lo hagas!: Carecer de visión.

En todos los proyectos de transformación que he visto prosperar, la coalición directiva había desarrollado una imagen del futuro que era relativamente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes a cinco años. Una visión ayuda a aclarar la dirección en la que la organización quiere avanzar.

Sin una visión razonable, los proyectos de transformación se pueden difuminar fácilmente plasmándose en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la empresa en una dirección equivocada o a ninguna parte. En las transformaciones que han fracasado, se suelen encontrar muchísimos planes, directrices y programas, pero ninguna visión. Otro gran error es expresar la visión de forma muy complicada. Enterrados en documentos de 30 minutos de duración se encuentran muchas veces la sólida visión. Pero están justamente enterrados, con lo que solo colaboran a crear confusión y repulsión en los empleados.

Es necesario tomar en cuenta que la transmisión de la visión debe realizarse de forma continua y consistente. No solo a través de las palabras, sino a través de todos los sistemas de información y comunicación de la empresa, en todos los



niveles, de diferentes maneras y a través del tiempo. Consideremos que la captación del mensaje no ocurrirá necesariamente la primera vez que nosotros lo emitamos. Consideremos también la necesidad de fijación de las ideas, y el tiempo que lleva eliminar la resistencia. Generar credibilidad implica repetir y sostener el mismo mensaje sobre nuestra visión a través de distintas circunstancias, en diferentes contextos y a lo largo del tiempo, respaldando con la acción aquello que proclamamos en el discurso.

¡No lo hagas!: No comunicar la visión suficientemente

La transformación es imposible a menos que la amplia mayoría de personas estén deseando ayudar, aunque en ocasiones ello suponga sacrificios en el corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, incluso si están insatisfechos con las condiciones imperantes, a menos que ellos creen en la posibilidad de un cambio útil. Si no se mantiene una comunicación creíble, y, además, una gran cantidad de comunicación creíble nunca se llegará a conquistar los corazones y las mentes de los empleados de base.

Esta cuarta fase plantea un reto particularmente difícil, si los sacrificios a corto plazo entrañan una pérdida de puestos de trabajo. Ganarse el apoyo y la comprensión es muy difícil cuando las reducciones de personal son parte de la visión. Por esta razón, las transformaciones que consiguen los buenos resultados suelen incorporar nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar de una manera justa a cualquiera que sea despedido.

Los directivos que saben comunicarse bien incorporan los mensajes a sus actividades rutinarias. Así en una discusión de rutina sobre un problema de negocios, explicarán de qué manera encajan o no, en la visión general las soluciones propuestas. En los esfuerzos de transformación de mayor éxito, los ejecutivos aprovechan todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión. Transforman las aburridas cartas informativas de la empresa, que nadie lee y las convierten en animados artículos acerca de la visión. Dan nueva vida a las rituales y tediosas reuniones trimestrales de la dirección, transformándolas en excitantes debates acerca de la transformación. Se deshacen de muchos de los programas clásicos de formación de la empresa y los sustituyen con cursos actualizados centrados en los problemas de la empresa y en la nueva visión. El principio conductor es simple: usar todos los canales posibles, especialmente los que antes se malgastaban.

¡No lo hagas!: Carecer de un plan para obtener buenos resultados a corto plazo.



La transformación real requiere tiempo, y se corre el riesgo de que el proyecto de renovación pierda su impulso, si no hay objetivos a corto plazo que alcanzar y celebrar. Sin éxitos a corto plazo, muchos se darán por vencido o se unirán activamente a la resistencia.

Es posible observar la introducción con éxito de nuevos productos o que se haya logrado un aumento de la participación en el mercado. Se descubrirá una notable mejoría de la productividad o un índice estadístico mejorado de la satisfacción del cliente. Sea cual sea el caso, los resultados favorables no dejan lugar a dudas. El resultado no es sólo una valoración personal, que pueda ponerse en tela de juicio por los que se oponen al cambio.

Conseguir éxitos a corto plazo no es lo mismo que desear éxitos a corto plazo. Desearlos es pasivo, conseguirlos es activo. En una buena transformación, los directivos buscan activamente modos de mejorar nítidamente los resultados, estableciendo metas en el sistema de planificación anual, alcanzando los objetivos y recompensando a las personas que toman parte en el proyecto mostrándoles reconocimiento.

Los directivos suelen quejarse de la exigencia de resultados en poco tiempo, pero incluso esta presión puede ser muy productiva en tiempos de cambio. Cuando el personal ve claro que los cambios verdaderamente importantes costarán mucho tiempo, la sensación de urgencia puede reducirse. Los compromisos para obtener éxitos a corto plazo ayudan a mantener la sensación de urgencia y obligan a realizar un pensamiento analítico detallado que pueda aclarar o modificar la visión.

¡No lo hagas!: Cantar victoria antes de tiempo.

Frente a algunos resultados preliminares, puede que algunos directivos sientan la tentación de cantar victoria frente a los buenos resultados. Aunque está bien celebrar el éxito, declarar ganada la guerra puede ser catastrófico. Hasta que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la empresa, cualquier nuevo método es frágil y susceptible de regresión.

Paradójicamente, las celebraciones prematuras suelen estar orquestadas por una combinación de promotores y detractores del cambio. Movidos por el entusiasmo creado por un signo claro de progreso, los promotores se desbordan. En ese momento, se unen a ellos los detractores, que siempre están alerta para aprovechar cualquier oportunidad que les permita detener el cambio. Después de terminar la fiesta, los detractores insistirán en que la victoria es un



Mentor Group



signo de que la guerra ha sido ganada y que las tropas deben volver a sus hogares. Las tropas, agotadas, permitirán que se les convenza de que ya han ganado. Una vez en casa, la infantería se sentirá renuente a volver a enrolarse. Poco después los cambios se detendrán y la tradición volverá a adueñarse poco a poco de la situación.

En vez de cantar victoria, los líderes deben apoyarse en su credibilidad, ganada a base de éxitos a corto plazo, para abordar aún problemas mayores.