

# Liderando el cambio: por qué fracasan los esfuerzos de transformación

John P. Kotter<sup>1</sup>

[...]

He visto a más de 100 empresas intentar transformarse en competidores significativamente mejores; organizaciones grandes (Ford) y pequeñas (Landmark Communications), empresas con sede en los Estados Unidos (General Motors) y en otros lugares (British Airways), empresas que estaban de rodillas (Eastern Airlines) y empresas que estaban obteniendo buenos resultados (Bristol-Myers Squibb).

Esfuerzos de transformación con diferentes etiquetas: *Gestión de Calidad Total, Reingeniería, Dimensionamiento Adecuado, Reestructuración, Cambio Cultural, Cambio de Rumbo*. Pero, en casi todos los casos, el objetivo básico ha sido el mismo: **realizar cambios fundamentales en la forma en que se llevan a cabo los negocios para ayudar a hacer frente a un entorno de mercado nuevo y más desafiante.**

Algunos de estos esfuerzos de cambio corporativo han tenido mucho éxito. Algunos han sido fracasos totales. La mayoría se ubica en algún punto intermedio, con tendencias hacia el extremo inferior. Las lecciones que se pueden extraer son interesantes y probablemente serán relevantes para más organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo [...] La lección general que se puede aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en total, suelen requerir un período de tiempo considerable. Saltar pasos crea solo la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección muy general es que los errores críticos en cualquiera de las fases pueden tener un impacto devastador, desacelerar el impulso y negar los logros obtenidos con tanto esfuerzo.

[...]

---

<sup>1</sup> Resumen y traducción del artículo hecha por BValue Consulting, S.C., a partir del artículo publicado en la edición de enero de 2017 de *Harvard Business Review*.

### **Error n. ° 1: no establecer un sentido de urgencia suficiente**

Los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunas personas o algunos grupos comienzan a analizar con detenimiento la situación competitiva, la posición en el mercado, las tendencias tecnológicas y el desempeño financiero de una empresa. Se centran en la posible caída de los ingresos cuando expira una patente importante, la tendencia de cinco años en la disminución de los márgenes en un negocio principal o un mercado emergente que todos parecen estar ignorando, etc. Luego encuentran formas de comunicar esta información de manera amplia y dramática, especialmente con respecto a crisis, crisis potenciales o grandes oportunidades. Este primer paso resulta esencial porque el simple hecho de comenzar un programa de transformación requiere la cooperación enérgica de muchas personas. Sin motivación, la gente no ayudará y los esfuerzos no llegarán a ninguna parte [...]

Las transformaciones a menudo comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene un nuevo director que es un buen líder y que ve la necesidad de un cambio importante. Si el objetivo de renovación es toda la empresa, el CEO es clave. Si se necesita un cambio en una división, el gerente general de la división es clave. Cuando estas personas no son nuevos líderes, grandes líderes o campeones del cambio, la fase uno puede ser un gran desafío.

Los malos resultados comerciales son tanto una bendición como una maldición en la primera fase. En el lado positivo, perder dinero llama la atención de la gente. Pero también ofrece menos espacio para maniobrar. Con buenos resultados comerciales, ocurre lo contrario: convencer a la gente de la necesidad de un cambio es mucho más difícil, pero se cuenta con más recursos para realizar cambios.

Pero ya sea que el punto de partida sea un buen o mal desempeño, en los casos más exitosos que he presenciado, un individuo o un grupo siempre facilita una discusión franca de hechos potencialmente desagradables: acerca de la nueva competencia, de la reducción de los márgenes, de la disminución de la participación en el mercado, de las ganancias planas, de falta de crecimiento de los ingresos u otros índices relevantes de una posición competitiva en declive. [...]

[El objetivo], en palabras de un ex director general de una gran empresa europea, es "hacer que el status quo parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido". [...] cuando la tasa de urgencia no se aumenta lo suficiente, el proceso de transformación no puede tener éxito y el futuro a largo plazo de la organización se pone en peligro.

¿Cuándo es lo suficientemente alta la tasa de urgencia? Por lo que he visto, la respuesta es cuando aproximadamente el 75% de la administración de una empresa está convencida

honestamente de que la situación habitual es totalmente inaceptable. Cualquier cosa menos puede producir problemas muy graves más adelante en el proceso.

### **Error n. ° 2: No crear una coalición lo suficientemente poderosa**

Los programas de renovación importantes a menudo comienzan con solo una o dos personas. En los casos de esfuerzos de transformación exitosos, la coalición de liderazgo crece con el tiempo. Pero si no se alcanza un mínimo al principio del esfuerzo, no sucede nada que valga la pena.

A menudo se dice que un cambio importante es imposible a menos que el director de la organización sea un partidario activo. De lo que estoy hablando va mucho más allá de eso. En transformaciones exitosas, el presidente o director general de división, más otras 5, 15 o 50 personas, se unen y desarrollan un compromiso compartido con el excelente desempeño a través de la renovación. En mi experiencia, este grupo nunca incluye a todos los ejecutivos más *senior* de la empresa porque algunas personas simplemente no se comprometen, al menos no al principio. Pero en los casos más exitosos, la coalición siempre es bastante poderosa, en términos de títulos, información y experiencia, reputación y relaciones.

Tanto en las organizaciones pequeñas como en las grandes, un equipo de orientación exitoso puede constar de solo tres a cinco personas durante el primer año de un esfuerzo de renovación. Pero en las grandes empresas, la coalición debe crecer hasta el rango de 20 a 50 antes de que se pueda avanzar mucho en la fase tres y más allá. Los altos directivos siempre forman el núcleo del grupo. Pero a veces encuentra miembros de la junta, un representante de un cliente clave o incluso un líder sindical poderoso.

Dado que la coalición rectora incluye a miembros que no forman parte de la alta dirección, tiende a operar fuera de la jerarquía normal por definición. Esto puede resultar incómodo, pero es claramente necesario. [...] **Un alto sentido de urgencia dentro de las filas gerenciales ayuda enormemente a formar una coalición guía.** Pero generalmente se requiere más. Alguien debe reunir a estas personas, ayudarlas a desarrollar una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de su empresa y crear un nivel mínimo de confianza y comunicación. Los retiros fuera del sitio, durante dos o tres días, son un vehículo popular para lograr esta tarea. [...] Los esfuerzos que no cuentan con una coalición rectora lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente durante un tiempo. Pero, tarde o temprano, la oposición se reúne y detiene el cambio.

### **Error n. ° 3: falta de visión**

En cada esfuerzo de transformación exitoso que he visto, la coalición rectora desarrolla una imagen del futuro que es relativamente fácil de comunicar y atrae a los clientes, accionistas y empleados. Una visión siempre va más allá de los números que normalmente se encuentran en los planes quinquenales. Una visión dice algo que ayuda a aclarar la dirección en la que una organización debe moverse. A veces, el primer borrador proviene principalmente de un solo individuo. Suele ser un poco borroso, al menos al principio. Pero después de que la coalición trabaja en ello durante 3, 5 o incluso 12 meses, surge algo mucho mejor a través de su pensamiento analítico y un poco de sueños. Finalmente, también se desarrolla una estrategia para lograr esa visión

[...] Sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte. Sin una visión sólida, el *proyecto de reingeniería* en el departamento de Contabilidad, la nueva *evaluación de desempeño de 360 grados* del departamento de Recursos Humanos, el *programa de calidad* de la planta, el *proyecto de cambio cultural* en la fuerza de ventas no se sumarán de manera significativa.

En las transformaciones fallidas, a menudo se encuentran muchos planes, directivas y programas, pero ninguna visión. [...] En algunos de los casos menos exitosos que he visto, la gerencia tenía un sentido de dirección, pero era demasiado complicado o borroso para ser útil. Recientemente, le pedí a un ejecutivo de una empresa mediana que describiera su visión y recibí a cambio una conferencia apenas comprensible de 30 minutos. Enterrados en su respuesta estaban los elementos básicos de una visión sólida. Pero estaban enterrados, profundamente.

Una regla práctica útil: si no puede comunicarle la visión a alguien en cinco minutos o menos y no obtiene una reacción de comprensión e interés, aún no ha terminado con esta fase del proceso de transformación.

### **Error # 4: subcomunicar la visión**

He visto tres patrones con respecto a la comunicación, todos muy comunes.

En el primero, un grupo realmente desarrolla una visión de transformación bastante buena y luego procede a comunicarla mediante la celebración de una sola reunión o el envío de una sola comunicación. Habiendo utilizado alrededor del 0.0001% de la comunicación anual dentro de la empresa, el grupo se sorprende de que pocas personas parezcan comprender el nuevo enfoque.

En el segundo patrón, el jefe de la organización dedica una cantidad considerable de tiempo a dar discursos a los grupos de empleados, pero la mayoría de las personas aún no lo entienden (no es sorprendente, ya que la visión captura solo el 0.0005% de la comunicación anual total).

En el tercer patrón, se dedica mucho más esfuerzo a los boletines y discursos, pero algunos altos ejecutivos muy visibles aún se comportan de maneras que son contrarias a la visión. El resultado neto es que aumenta el cinismo entre las tropas, mientras que la fe en la comunicación disminuye.

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, a menudo hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, incluso si no están contentos con el *status quo*, a menos que crean que es posible un cambio útil. Sin una comunicación vasta y creíble los corazones y las mentes de las tropas nunca se capturan.

Esta cuarta fase es particularmente desafiante si los sacrificios a corto plazo incluyen la pérdida de empleos. Obtener comprensión y apoyo es difícil cuando la reducción de personal es parte de la visión. Por esta razón, las visiones exitosas suelen incluir nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar con equidad a cualquier persona despedida.

Los ejecutivos que se comunican bien incorporan mensajes en sus actividades regulares. En una discusión de rutina sobre un problema empresarial, hablan sobre cómo las soluciones propuestas encajan (o no) en el panorama general. En una evaluación de desempeño regular, hablan sobre cómo el comportamiento del empleado ayuda o socava la visión. En una revisión del desempeño trimestral de una división, hablan no solo sobre las cifras, sino también sobre cómo los ejecutivos de la división están contribuyendo a la transformación. En una sesión de preguntas y respuestas de rutina con los empleados en las instalaciones de una empresa, relacionan sus respuestas con los objetivos de renovación.

[...]

Quizás aún más importante, la mayoría de los ejecutivos que he conocido en casos exitosos de cambios importantes aprenden a "predicar con el ejemplo". Intentan conscientemente convertirse en un símbolo viviente de la nueva cultura corporativa. A menudo, esto no es fácil. Un gerente de planta de 60 años que ha pasado muy poco tiempo durante 40 años pensando en los clientes no se comportará repentinamente de una manera orientada al cliente. Pero he sido testigo del cambio de una persona así, y de un gran cambio. En ese caso, ayudó un alto nivel de urgencia. El hecho de que el hombre fuera parte de la coalición guía y del equipo de creación de la visión también ayudó. [...] La comunicación viene tanto en palabras como en hechos, y estos últimos suelen ser la forma más poderosa. Nada socava más el cambio que el comportamiento de personas importantes que no concuerda con sus palabras.

#### **Error n. ° 5: no eliminar obstáculos a la nueva visión**

[...]

Hasta cierto punto, una coalición orientadora empodera a otros para actuar simplemente comunicando con éxito la nueva dirección. Pero la comunicación nunca es suficiente por sí sola. La renovación también requiere la eliminación de obstáculos. Con demasiada frecuencia, un empleado comprende la nueva visión y quiere ayudar a que suceda. Pero un elefante parece estar bloqueando el camino. En algunos casos, el elefante está en la cabeza de la persona y el desafío es convencer al individuo de que no existe ningún obstáculo externo. [...]

Una empresa inició su proceso de transformación con mucha publicidad y de hecho hizo un buen progreso en la cuarta fase. Luego, el esfuerzo de cambio se detuvo porque se permitió al oficial a cargo de la división más grande de la compañía socavar la mayoría de las nuevas iniciativas. Prestó atención al proceso de labios para afuera, pero no cambió su comportamiento ni animó a sus gerentes a cambiar. No recompensó las ideas poco convencionales solicitadas en la visión. Permitted que los sistemas de recursos humanos permanecieran intactos incluso cuando eran claramente incompatibles con los nuevos ideales. Creo que los motivos del oficial eran complejos. Hasta cierto punto, no creía que la empresa necesitara cambios importantes. Hasta cierto punto, se sintió personalmente amenazado por todo el cambio. Hasta cierto punto, temía no poder producir tanto el cambio como la ganancia operativa esperada. Pero a pesar de que respaldaron el esfuerzo de renovación, los otros oficiales no hicieron prácticamente nada para detener al único bloqueador. Una vez más, las razones fueron complejas. La empresa no tenía antecedentes de afrontar problemas como este. Algunas personas le tenían miedo al oficial. Al director general le preocupaba perder a un ejecutivo talentoso. El resultado neto fue desastroso. Los gerentes de nivel inferior concluyeron que la alta dirección les había mentido sobre su compromiso con la renovación, el cinismo creció y todo el esfuerzo colapsó.

En la primera mitad de una transformación, ninguna organización tiene el impulso, el poder o el tiempo para deshacerse de todos los obstáculos. Pero los grandes deben enfrentarse y eliminarse. Si el bloqueador es una persona, es importante que reciba un trato justo y congruente con la nueva visión. Pero la acción es esencial, tanto para empoderar a los demás como para mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio en su conjunto.

#### **Error n. ° 6: No planificar sistemáticamente ni generar ganancias a corto plazo**

La transformación real lleva tiempo y un esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder impulso si no hay objetivos a corto plazo que cumplir y celebrar. La mayoría de las personas no

emprenderán una larga marcha a menos que vean pruebas convincentes dentro de los 12 a 24 meses de que el viaje está produciendo los resultados esperados. Sin victorias a corto plazo, demasiadas personas se rinden o se unen activamente a las filas de aquellas personas que se han resistido al cambio. [...]

Crear ganancias a corto plazo es diferente a esperar ganancias a corto plazo. Lo último es pasivo, lo primero activo. **En una transformación exitosa, los gerentes buscan activamente formas de obtener mejoras claras en el desempeño, establecen metas en el sistema de planificación anual, alcanzan los objetivos y recompensan a las personas involucradas** con reconocimientos, promociones e incluso dinero. Por ejemplo, la coalición rectora de una empresa de fabricación de EE. UU. Introdujo de manera exitosa y muy visible un nuevo producto unos 20 meses después del inicio de su esfuerzo de renovación. El nuevo producto se seleccionó aproximadamente a los seis meses de iniciado el esfuerzo porque cumplía con varios criterios: podía diseñarse y lanzarse en un período relativamente corto; podría ser manejado por un pequeño equipo de personas dedicadas a la nueva visión; tenía potencial para crecer; y el equipo de desarrollo de nuevos productos podría operar fuera de la estructura departamental establecida sin problemas prácticos. Poco se dejó al azar y la victoria impulsó la credibilidad del proceso de renovación.

Los gerentes a menudo se quejan de verse obligados a producir ganancias a corto plazo, pero he descubierto que la presión puede ser un elemento útil en un esfuerzo de cambio. Cuando se hace evidente para la gente que un cambio importante llevará mucho tiempo, los niveles de urgencia pueden disminuir. Los compromisos para producir ganancias a corto plazo ayudan a mantener alto el nivel de urgencia y fuerzan un pensamiento analítico detallado que puede aclarar o revisar visiones.

#### **Error # 7: Declarar la victoria demasiado pronto**

Después de algunos años de arduo trabajo, los gerentes pueden verse tentados a declarar la victoria con la primera mejora clara del desempeño. Si bien celebrar una victoria está bien, declarar la guerra ganada puede ser catastrófico. Hasta que los cambios se hundan profundamente en la cultura de una empresa, un proceso que puede llevar de cinco a diez años, los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a regresión.

En el pasado reciente, he visto una docena de esfuerzos de cambio que operan bajo el tema de la reingeniería. En todos los casos, excepto en dos, se declaró la victoria y se pagó y agradeció a los costosos consultores cuando se completó el primer gran proyecto después de dos o tres años. En dos años más, los cambios útiles que se habían introducido desaparecieron lentamente. En dos de los diez casos, es difícil encontrar algún rastro del trabajo de reingeniería en la actualidad.

Durante los últimos 20 años, he visto que sucede lo mismo con grandes proyectos, esfuerzos de desarrollo organizacional y más. Por lo general, los problemas comienzan temprano en el proceso: el nivel de urgencia no es lo suficientemente intenso, la coalición rectora no es lo suficientemente poderosa y la visión no es lo suficientemente clara. Pero es la celebración de la victoria prematura lo que mata el impulso. Y luego las poderosas fuerzas asociadas con la tradición se hacen cargo.

[...]

En lugar de declarar la victoria, los líderes de los esfuerzos exitosos utilizan la credibilidad que brindan las victorias a corto plazo para abordar problemas aún mayores. Van tras sistemas y estructuras que no son consistentes con la visión de transformación y que no han sido confrontados antes. Prestan gran atención a quiénes ascienden, quiénes son contratados y cómo se desarrollan las personas. Incluyen nuevos proyectos de reingeniería que tienen un alcance aún mayor que los iniciales. Entienden que los esfuerzos de renovación no llevan meses sino años. De hecho, en una de las transformaciones más exitosas que he visto, cuantificamos la cantidad de cambio que se produjo cada año durante un período de siete años. En una escala del uno (bajo) al diez (alto), el año uno recibió dos, el año dos un cuatro, el año tres un tres, el año cuatro un siete, el año cinco un ocho, el año seis un cuatro y el año siete un dos. El pico llegó en el quinto año, 36 meses después de la primera serie de victorias visibles.

#### **Error # 8: No anclar cambios en la cultura de la corporación**

En el análisis final, el cambio se mantiene cuando se convierte en "la forma en que hacemos las cosas aquí", cuando se filtra en el torrente sanguíneo de la entidad corporativa. Hasta que los nuevos comportamientos estén arraigados en normas sociales y valores compartidos, estarán sujetos a degradación tan pronto como se elimine la presión por el cambio.

Dos factores son particularmente importantes para institucionalizar el cambio en la cultura corporativa. El primero es un intento consciente de mostrarle a la gente cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño.

[...]

El segundo factor es tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que la próxima generación de altos directivos realmente personifique el nuevo enfoque. Si los requisitos para la promoción no cambian, la renovación rara vez dura. Una mala decisión de sucesión en la cima de una organización puede socavar una década de arduo trabajo. Las malas decisiones de sucesión son posibles cuando las juntas directivas no son una parte integral del esfuerzo de renovación. En al menos tres casos que he visto, el campeón del cambio fue el ejecutivo que se jubila, y aunque su sucesor no fue un resistidor, no fue un campeón del cambio. Debido a que las juntas directivas no



comprendieron las transformaciones en detalle, no pudieron ver que sus elecciones no encajaban bien. En un caso, el ejecutivo que se jubila intentó sin éxito convencer a su junta directiva de un candidato menos experimentado que personificara mejor la transformación. En los otros dos casos, los directores ejecutivos no se resistieron a las decisiones de las juntas, porque sentían que sus sucesores no podían deshacer la transformación. Estaban equivocados. En dos años, los signos de renovación comenzaron a desaparecer en ambas empresas.

Todavía hay más errores que la gente comete, pero estos ocho son los más grandes. Me doy cuenta de que en un artículo breve suena algo simplista. En realidad, incluso los esfuerzos de cambio exitosos son confusos y están llenos de sorpresas. Pero así como se necesita una visión relativamente simple para guiar a las personas a través de un cambio importante, una visión del proceso de cambio puede reducir la tasa de error. Y menos errores pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.