



EL LÍDER DEL CAMBIO

1. La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan
2. El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa
3. Infundir el sentido de premura
4. Cómo integrar una coalición capaz de lograr que se produzca el cambio

5. Comunicar la visión de cambio
6. Transformación fundamental
7. Arraigar el cambio en una cultura
8. Hábitos mentales que fundamentan el aprendizaje perpetuo

La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan

ERROR 1: PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA

Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados.

Sobreestiman el grado hasta el cual pueden forzar grandes cambios en una organización. Subestiman lo difícil que resulta impulsar a la gente para salir de su zona de confort. No se percatan de que sus propias acciones pueden reforzar involuntariamente el *status quo*.

El exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño, la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos y otras cosas se traducen en: "Sí, tenemos nuestros problemas, pero no son tan terribles, y estoy haciendo mi trabajo muy bien".

ERROR 2: NO CREAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA LO SUFICIENTEMENTE PODEROSA

Con frecuencia se dice que la transformación esencial es imposible, a menos que la cabeza de la organización la apoye de manera activa.

Los esfuerzos que carecen de una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente durante un tiempo.



ERROR 3: SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN

De los elementos restantes que siempre se encuentran en las transformaciones exitosas, ninguno resulta más importante que una visión sensata.

Sin una visión que oriente la toma de decisiones, todas y cada una de las elecciones que los empleados enfrentan puede disolverse en un debate interminable.

Si no es capaz de describir la visión que impulsa una iniciativa de cambio en cinco minutos o menos e incitar una reacción que signifique tanto comprensión como interés, va a tener problemas.

ERROR 4: FALTA DE COMUNICACIÓN DE LO QUE ES LA VISIÓN

Sin una comunicación creíble, y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

La comunicación se da tanto en palabras como en hechos. Estos últimos por lo general asumen la forma más contundente. Nada socava el cambio como un comportamiento inconsistente con la comunicación verbal por parte de los individuos importantes. Sin embargo, esto sucede todo el tiempo, incluso en algunas compañías de gran renombre.

ERROR 5: PERMITIR QUE LOS OBSTÁCULOS BLOQUEEN LA NUEVA VISIÓN

Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión.

ERROR 6: NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO

La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes en el transcurso de seis o dieciocho meses en el sentido de que el camino andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia.

Los compromisos por producir triunfos a corto plazo pueden ayudar a mantener bajo el nivel de complacencia y a fomentar el pensamiento analítico detallado que puede resultar de gran utilidad para clarificar o revisar las visiones de índole transformadora.

ERROR 7: CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error. La celebración prematura de la victoria detiene el ímpetu.

ERROR 8: OLVIDARSE DE ARRAIGAR FIRMEMENTE LOS CAMBIOS EN LA CULTURA CORPORATIVA

Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio.

El arraigo del cambio también exige que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque.

Una decisión equivocada en cuanto a sucesión a la cabeza de la organización puede dar al traste con una década de arduo trabajo.

El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa

LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA

Los desafíos que ahora enfrentamos son diferentes. La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos, y obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir.

ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

La administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Los aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas. El liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define cómo debería de ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

La solución para el problema de cambio no radica en un individuo con visos de héroe que fascine a miles de personas hasta convertirlas en obedientes seguidores. Las organizaciones modernas son demasiado complejas para ser transformadas por un solo gigante.



Infundir el sentido de premura

Infundir el sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio. Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla.

Fuentes de complacencia

- Demasiadas palabras de alegría por parte de los altos directivos
- Naturaleza humana, con su capacidad de negación, especialmente si las personas ya se encuentran atareadas o son presa de la tensión
- Cultura orientada a “aniquilar-portador-de malas-noticias”, con poco candor, poco sentido de la confrontación
- Falta de suficiente retroalimentación acerca del desempeño por parte de fuentes externas
- Sistemas de medición internos que se concentran en los índices de desempeño equivocados
- Estructuras organizacionales que orientan a los empleados hacia objetivos funcionales estrechos
- Normas de desempeño global bajas
- Demasiados recursos visibles
- Ausencia de una crisis importante y visible

Los éxitos pasados brindan demasiados recursos, reducen nuestro sentido de premura y nos alientan para mirar hacia nuestro interior. En el caso de los individuos, generan un problema de ego; en el caso de las empresas, un problema cultural. Los grandes egos y las culturas arrogantes refuerzan las nueve fuentes de complacencia, mismas que, tomadas en conjunto, pueden hacer que el índice de premura se mantenga bajo incluso en una organización que enfrenta desafíos fundamentales y es administrada por personas perfectamente inteligentes y razonables.

En un mundo que se desplaza con gran rapidez, la miopía interna puede resultar fatal.

Crear la coalición conductora

Siempre se requiere una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias.

La toma de decisiones en el ámbito de los negocios de hoy

EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS DE HOY

- Exige más cambios en gran escala a través de nuevas estrategias, reingeniería, reestructura, fusiones, adquisiciones, recortes de personal, desarrollo de nuevos productos o mercados, etc.

LAS DECISIONES TOMADAS DENTRO DE LA EMPRESA

- Se basan en asuntos de mayor magnitud, más complejos, con mayor carga emocional
- Se toman con mayor rapidez
- Se toman en un ámbito menos seguro
- Requieren mayores sacrificios de quienes instrumentan las decisiones

UN NUEVO PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Se requiere porque no existe un solo individuo que cuente con la información necesaria para tomar todas las decisiones que se necesitan para convencer a muchísimas personas para instrumentar las decisiones
- Debe ser dirigido por una poderosa coalición capaz de actuar como equipo

CÓMO INTEGRAR LA COALICIÓN CONDUCTORA

Una coalición conductora con buenos administradores pero malos líderes no va a triunfar. La estructura mental administrativa desarrolla planes, no visión; su comunicación en cuanto a la necesidad del cambio y la dirección del mismo es sumamente deficiente; y controla a la gente en lugar de facultarla para actuar.

Son dos los tipos de individuos que es preciso evitar a toda costa al integrar una coalición conductora. El primero es el de aquéllos cuyo ego abarca todo el salón, sin dejar espacio para nadie más. El segundo es el de los que yo llamo víboras, personas que generan la desconfianza suficiente para aniquilar el trabajo en equipo.

Cómo integrar una coalición capaz de lograr que se produzca el cambio

ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS

- Con puestos con poder firme, amplia experiencia y alta credibilidad
- Con aptitudes de liderazgo y administración, especialmente las primeras



Desarrollo de una visión y una estrategia

POR QUÉ ES ESENCIAL LA VISIÓN

Visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro. En un proceso de cambio, una buena visión cumple con tres propósitos importantes.

Primero: simplifica cientos o miles de decisiones más detalladas.

Segundo: motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada.

Tercero: contribuye a coordinar las acciones de diferentes personas.

El esclarecer la dirección del cambio resulta importante porque es muy frecuente que la gente no esté de acuerdo respecto de la dirección, o se sientan confundidos, o se pregunten si realmente es necesario llevar a cabo un cambio significativo.

Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, es factible que desaparezca la incapacidad para tomar decisiones.

Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, se pueden identificar los proyectos inapropiados y darles fin.

La visión ayuda a alinear a los individuos, coordinando de esta manera en forma notablemente eficiente las acciones de personas motivadas.

Sin un sentido compartido de dirección, las personas interdependientes pueden terminar metidas en conflictos constantes y juntas sin fin. Con una visión compartida, pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros.

Características de una visión efectiva

Imaginable: transmite una imagen de lo que será el futuro

Deseable: apela los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y otras personas con intereses de algún tipo en la empresa

Factible: se compone de objetivos realistas, susceptibles de ser alcanzados

Centrada: es lo suficientemente clara para brindar orientación en la toma de decisiones

Flexible: es lo suficientemente general para dar cabida a la iniciativa individual y permitir respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes

Comunicable: es fácil de comunicar; puede explicarse con éxito en cinco minutos

Comunicar la visión de cambio

Elementos clave en la comunicación efectiva de la visión

Sencillez: se debe eliminar el parloteo técnico.

Metáfora, analogía y ejemplo: una imagen verbal vale mil palabras.

Foros múltiples: las reuniones concurrencias y las pequeñas, los comunicados y periódicos, la interacción formal y la informal, todos éstos son medios efectivos para difundir el mensaje.

Repetición: las ideas se arraigan profundamente sólo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces.

Liderazgo a través del ejemplo: el comportamiento de personas importantes que se observa como inconsistentes con la visión aplasta a otras formas de comunicación.

Explicación de aparentes inconsistencias: las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación.

Toma y daca: la comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral.

Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance

ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS ESTRUCTURALES

A veces la gente ha invertido tanto en una estructura, desde el punto de vista de lealtades personales y experiencia funcional, que siente temor de las potenciales consecuencias en cuanto a su carrera profesional. En ocasiones los gerentes de alto nivel saben que se necesita rediseñar la organización, pero no quieren lidiar con los mandos intermedios o con sus compañeros. Pero lo que con frecuencia sucede es

que los cimientos para el cambio no se han establecido con la firmeza necesaria. Los mandos intermedios se resisten con gran facilidad al cambio estructural cuando no perciben el sentido de premura, cuando no observan que los altos directivos integran un equipo dedicado, cuando no consideran que la visión en pro del cambio sea sensata, o cuando no sienten que otros creen en esa visión.

PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN NECESARIA

Se proporciona capacitación pero no la suficiente, o no es la adecuada, o no se brinda en el momento apropiado. Esperamos que la gente modifique hábitos arraigados durante años o décadas con sólo cinco días de educación. Enseñamos aptitudes técnicas, pero no impartimos las habilidades o las actitudes sociales que se necesitan para lograr que los nuevos arreglos den resultado. La gente asiste a cursos antes de comenzar en su nuevo puesto, pero no se le da seguimiento para ayudar con los problemas que enfrenta en el desempeño de ese puesto.

Cómo facultar a la gente para llevar a cabo el cambio

Comunicar una visión sensata a los empleados: si los empleados cuentan con un sentido de propósito compartido, resultará más sencillo iniciar acciones para lograr dicho propósito.

Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión: las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones necesarias.

Proporcionar la capacitación que los empleados requieren: sin habilidades y actitudes correctas, los empleados no se sienten facultados.

Alinear los sistemas de información y recursos humanos con la visión: los sistemas que no están alineados también obstaculizan las acciones necesarias.

Confrontar a los supervisores que socavan el cambio necesario: no hay como un mal jefe para restarle facultades a una persona.

La función que tienen los logros a corto plazo

Proporcionan evidencias en el sentido de que los sacrificios valen la pena: los logros contribuyen de manera importante a justificar los costos que implican en el corto plazo.

Recompensan a los agentes del cambio alabando su trabajo: después de haber trabajado arduamente, la retroalimentación positiva eleva la moral y la motivación.

Contribuyen a afinar la visión y las estrategias: los logros a corto plazo proporcionan a la coalición conductora datos concretos sobre la viabilidad de sus ideas.

Debilitan la posición de los cínicos y los que se resisten al cambio a favor de sus propios intereses: las mejoras claras en cuanto a desempeño dificultan el que la gente obstaculice las transformaciones necesarias.

Contribuyen a que los jefes continúen apoyando el proyecto: quienes se encuentran en los niveles más altos de la jerarquía cuentan con evidencias de que la transformación marcha de acuerdo con lo planeado.

Intensifica el ímpetu entre la gente: convierte a los neutrales en partidarios, a los partidarios renuentes en colaboradores activos, etc.

Puesto que los líderes resultan esenciales para cualquier esfuerzo importante en pro del cambio, en ocasiones llegamos a la conclusión de que transformación equivale a liderazgo. Definitivamente, sin un liderazgo firme y competente por parte de muchas personas, las reestructuraciones, las transformaciones y los cambios culturales no se llevan a cabo de manera adecuada, o sencillamente no se dan.

Transformación fundamental

Más cambio, no menos: la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo para emprender otros proyectos de mayor magnitud.

Más ayuda: se consigue la colaboración de más personas, éstas son promovidas y se les desarrolla para que colaboren en todos los cambios.

Liderazgo por parte del cuerpo directivo: los altos directivos se concentran en preservar la claridad del objetivo compartido para el esfuerzo global y en mantener la premura en niveles elevados.

Administración de proyectos y liderazgo de los niveles bajos: los niveles bajos de la jerarquía brindan el liderazgo para proyectos específicos y administran dichos proyectos.

Disminución de interdependencia innecesaria: para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los administradores identifican interdependencias innecesarias y las eliminan.

Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. Las *normas de comportamiento* constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen.

Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado.

La cultura no es algo que se manipula con facilidad. Los intentos para atraparla y retrocederla para cambiarle la forma jamás funcionan porque no es posible atraparla. La cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño.

Arraigar el cambio en una cultura

Ocurre al último, no al principio: La mayor parte de las alternaciones en las normas y los valores compartidos ocurre al final del proceso de transformación.

Depende de los resultados: Los nuevos enfoques habitualmente se arraigan en la cultura una vez que ha quedado bien claro que funcionan y son superiores a los viejos métodos.

Requiere mucha comunicación: Sin instrucción y apoyo verbales, es frecuente que la gente se muestre renuente a aceptar la validez de las nuevas prácticas.

Puede implicar rotación de personal: En ocasiones la única forma de transformar una cultura es cambiar a personas clave.

Hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales: Si los procesos de promoción no se modifican de modo que sean compatibles con las nuevas prácticas, la vieja cultura volverá a afirmarse.

EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ALTA DIRECCION

En un mundo que se desplaza con lentitud, lo único que una organización requiere es tener un buen ejecutivo al mando.

En un mundo que se desplaza con rapidez, el trabajo en equipo resulta de enorme utilidad casi todo el tiempo.

Las organizaciones triunfadoras del siglo veintiuno tendrán que convertirse más bien en incubadoras de liderazgo. El desperdicio de talento resultará cada vez más costoso en un mundo en el que prevalece el cambio rápido. El desarrollo de dicho liderazgo, a su vez, exigirá estructuras más planas y delgadas, con culturas menos controladoras y más tendientes a correr riesgos. Lo único que va a ocurrir si se pretende ubicar a personas con potencial en pequeños cajones y administrarlas es que las consecuencias negativas van a incrementarse.

FACULTAR A LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS

Si no se faculta lo suficiente a los empleados, la información crítica sobre la calidad permanece inútil en la mente de los trabajadores, y la energía para poner en práctica los cambios yace adormecida.

Numerosos de los atributos organizacionales que se requieren para desarrollar liderazgo también son necesarios para facultar a los empleados. Dichos factores facilitadores, incluirán jerarquías más planas, menos burocracia y mucho mayor voluntad para correr riesgos. Además, facultar constantemente en un mundo en cambio continuo funciona de manera óptima en organizaciones en las cuales los altos directivos se centran en el liderazgo y en las que delegan la mayor parte de las responsabilidades administrativas a los niveles más bajos.

Apuntar hacia un futuro mejor es algo maravilloso, pero si los logros a corto plazo no nos demuestran que vamos por el camino correcto, difícilmente encontraremos la oportunidad de poner en práctica cabalmente nuestra visión.

El liderazgo y el aprendizaje perpetuo

El correr riesgos inevitablemente genera éxitos más grandes, fracasos también más grandes. Los eternos estudiosos reflexionan con humildad y honestidad sobre sus experiencias para aprender de ellas, mucho más que la mayoría de nosotros. Ellos no esconden el fracaso ni lo analizan desde una posición defensiva que socave su capacidad para llegar a conclusiones racionales.

Los eternos estudiosos solicitan opiniones e ideas de otros. No parten del supuesto de que lo saben todo o de que la mayoría de la gente tiene muy poco que aportar. Por el contrario, ellos creen que con el enfoque apropiado pueden aprender de cualquier persona prácticamente en cualquier circunstancia.

Los eternos estudiosos también escuchan con atención, mucho más de lo que hace un individuo promedio, y lo hacen con la mente abierta. No asumen que el hecho de escuchar generará grandes ideas o información importante

con mucha frecuencia. *Por el contrario. Pero saben que el hecho de escuchar con atención les proporcionará retroalimentación precisa sobre el efecto de sus acciones.* Y sin retroalimentación honesta, el aprendizaje se vuelve prácticamente imposible.

El correr riesgos trae consigo fracasos y éxitos al mismo tiempo. Hacer reflexiones honestas, escuchar, solicitar opiniones y tener apertura generan malas noticias y retroalimentación negativa e ideas interesantes a la vez. En el corto plazo, la vida por lo general es más placentera sin el fracaso y la retroalimentación negativa.

Los eternos estudiosos vencen la tendencia humana natural de alejarse o abandonar los hábitos que producen dolor en el corto plazo. Al sobrevivir a experiencias difíciles, desarrollan una cierta inmunidad ante las penurias.

Hábitos mentales que fundamentan el aprendizaje perpetuo

Correr riesgos: Voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad.

Hacer reflexiones humildes: Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios, en especial estos último.

Solicitar opiniones: Recopilación agresiva de información e ideas de los demás

Escuchar con atención: Propensión para escuchar a los demás

Apertura ante las ideas nuevas: Voluntad para ver la vida con la mente abierta

Las personas que están realizando el esfuerzo de aferrarse al futuro constituyen un grupo mucho más feliz que quienes se aferran al pasado. Esto no quiere decir que sea fácil aprender a convertirse en parte de la empresa del siglo veintiuno. Pero las personas que tratan de crecer, que se sienten cómodas ante el cambio, que desarrollan aptitudes de liderazgo, son hombres y mujeres impulsados por un sentido de que están haciendo lo correcto para ellos mismos, para su familia y para su organización. Ese sentido de propósito los estimula y los inspira durante los periodos adversos.



Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu