

Los programas de cambio de éxito comienzan con resultados

ROBERT H. SCHAFFER Y
HARVEY A. THOMSON

Resumen

LA MAYOR PARTE DE LOS PROGRAMAS DE MEJORA EMPRESARIAL tienen una repercusión insignificante sobre los resultados de explotación y los financieros, porque la dirección suele centrar su atención en las actividades, no en los resultados. Al poner en marcha programas *centrados en las actividades*, como, por ejemplo, la resolución de problemas en siete etapas, el control estadístico de los procesos, y la formación en gestión de la calidad total, los directivos suponen, equivocadamente, que algún día se materializarán los resultados. Sin embargo, como no existe conexión explícita alguna entre la acción y el resultado, las mejoras raramente se materializan. Los autores propugnan otro método alternativo: programas de mejora *impulsados hacia los resultados*, que centran su atención en la obtención de mejoras operativas concretas y susceptibles de medición en un plazo de unos cuantos meses.

Aunque tanto los programas centrados en las actividades como los impulsados por los resultados tienen el

propósito de reforzar la competitividad esencial de la empresa, los enfoques que proponen difieren de manera notable. Los programas centrados en las actividades se basan en políticas amplias y prestan mucha más atención a unos preparativos, que consumen mucho tiempo, que a las ventajas susceptibles de medición. Por su parte, los programas dirigidos hacia los resultados se basan en un método progresivo de cambio, incorporando lo que da resultado y descartando lo que no. Como consecuencia, los éxitos llegan rápidamente y los directivos van adquiriendo su propia pericia y consiguen el respaldo de los empleados para futuros cambios.

Si tenemos en cuenta que las mejoras impulsadas por los resultados requieren una inversión mínima, no hay excusa para demorar la actuación. De hecho, dentro de la organización, siempre existe una gran cantidad de capacidad mal aprovechada y de recursos desperdiciados que la dirección puede utilizar para conseguir la puesta en marcha de los programas. Los autores hacen unas cuantas indicaciones de lo que se puede hacer para empezar: convertir la visión a largo plazo en unos objetivos a corto plazo factibles, pero, al mismo tiempo, ambiciosos; revisar periódicamente la estrategia, aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos; e institucionalizar los cambios que funcionan, deshaciéndose del resto.

LOS PROYECTOS DE MEJORA DE LOS RESULTADOS de muchas empresas tienen la misma repercusión sobre los resultados financieros y de explotación que el ritual de la danza de la lluvia sobre la meteorología. Aunque algunas empresas mejoran constantemente los resultados susceptibles de medición, en otras muchas, los directivos si-

guen bailando incesantemente alrededor de la hoguera: rezumando fe y derrochando energía.

Esta «danza de la lluvia» es la búsqueda vehemente de actividades que suenan bien, que tienen buena pinta, y que permiten que los directivos se sientan bien, pero que, en realidad, contribuyen más bien poco, o nada, a la cuenta de resultados. Estas actividades, muchas de las cuales pue-

La mayoría de los proyectos de mejora tienen la misma repercusión sobre los resultados de la empresa que el ritual de la danza de la lluvia sobre la meteorología.

den englobarse bajo el rótulo de «calidad total» o «mejora continua», suelen proponer una filosofía o estilo empresarial, basados, por ejemplo, en la colaboración

interdepartamental, en la concesión de autonomía a los directivos medios o en la participación de los empleados. Algunas centran su atención en la medición de los resultados, como, por ejemplo, la medición comparativa respecto a los competidores, la evaluación de la satisfacción de los clientes o los controles estadísticos de los procesos. Otras actividades pretenden incluso formar a los empleados en materia de resolución de problemas u otras técnicas.

Las empresas introducen esos programas en la errónea suposición de que, si llevan a cabo una cantidad suficiente de actividades de mejora «correctas», inevitablemente se materializarán mejoras en los resultados reales. En la esencia de estos programas, que nosotros describimos como «centrados en las actividades», hay un razonamiento fundamentalmente incorrecto que confunde los fines con los medios, los procesos con los resultados. Este razonamiento se basa en la creencia de que, cuando los directivos comparen sus resultados con los de la competencia, evalúen las expectativas de sus clientes y proporcionen formación a los empleados sobre la resolución

de problemas en siete etapas, las ventas aumentarán, las existencias se reducirán y la calidad mejorará. Los expertos de la sede central y los asesores dicen a los directivos que no necesitan —en realidad, que no deben— centrar directamente su atención en la mejora de los resultados, porque al final los resultados llegan ellos solos.

El impulso de los programas centrados en las actividades se sigue acelerando, a pesar de que apenas existen pruebas que justifiquen la abundancia de inversión. De haber algo, hay pruebas de lo contrario: hay bastantes pruebas de que los beneficios de estas actividades son ilusorios.

Por ejemplo, en 1988, una de las mayores instituciones financieras estadounidenses emprendió un programa de «calidad total» con el fin de mejorar la eficacia de las actividades de explotación y ganarse la fidelidad de los clientes. La empresa formó a varios cientos de personas y transmitió el propósito del programa a varios miles. Tras dos años de denodado esfuerzo, los asesores del programa resumieron del siguiente modo sus progresos: «Cuarenta y ocho equipos muy activos. Dos casos de mejora de la calidad completados. Hasta el momento, la actitud del personal hacia el proceso es muy positiva». En su informe no aparecía mejora alguna de los resultados, porque no la había habido.

El vicepresidente ejecutivo de una gran empresa minera describió del siguiente modo los resultados de un programa de calidad total que había durado tres años: «En cuanto a formación, hemos alcanzado casi el 50 por ciento de nuestros objetivos, y en cuanto a participación de los empleados casi el 50 por ciento; sin embargo, en cuanto resultados sólo hemos alcanzado el 5 por ciento de nuestros objetivos». Y encima estaba orgulloso de estos resultados.

No se trata de casos aislados. En una encuesta llevada a cabo por la American Electronics Association en 1991 entre más de 300 empresas del sector de la electrónica, el 73 por ciento de las empresas afirmó que tenía en marcha programas de calidad total; sin embargo, el 63 por ciento de ellas no había conseguido una mejora ni siquiera del 10 por ciento en los defectos de calidad. En nuestra opinión, esta encuesta subestima la dimensión del fracaso de los programas-centrados-en-las-actividades, no sólo en el sector de los productos electrónicos, que presta gran atención a la calidad, sino en todas las empresas.

Estos indicios demuestran que nos encontramos en una situación crítica: si seguimos así, las empresas no lograrán grandes progresos en materia de competitividad integral. Seguirán empleando gran cantidad de recursos en diversas actividades, y lo único que conseguirán es fomentar el escepticismo de sus trabajadores. Además, la dirección dejará a un lado proyectos de mejora con grandes posibilidades, simplemente, porque las expectativas que se tenían eran excesivas y los resultados no estaban a la altura.

Teniendo en cuenta que los programas centrados en las actividades han generado unos rendimientos de inversión tan insignificantes, ¿por qué tantas empresas siguen invirtiendo en ellos dinero y energía? El motivo es el mismo que movió a las generaciones anteriores de directivos a invertir en la elaboración de presupuestos de base cero, en la teoría Z y en los círculos de calidad. Cuando los directivos llevan varios años tratando, sin éxito, de mantener el ritmo de sus competidores más ágiles, se aferran prácticamente a cualquier método presuntamente útil. Por otra parte, el hecho de que cientos de asociaciones, colegios profesionales y empresas de

consultoría promuevan proyectos centrados-en-las-actividades les confiere una mayor popularidad y legitimidad. Como consecuencia, muchos altos directivos han llegado al convencimiento de que todas estas actividades acabarán por dar resultados algún día, y de que no existe ninguna otra solución viable.

Están equivocados en ambas cosas. En el mejor de los casos, los resultados de la introducción de estas actividades serán escasos. Por otra parte, de hecho, sí existe otra alternativa: los proyectos de mejora orientados a los resultados, que centran su atención en conseguir mejoras operativas concretas y susceptibles de medición en el plazo de unos pocos meses. Esto significa mejores rendimientos, plazos de entrega más breves, mayor rotación de existencias, mejora en la satisfacción de los clientes, y reducción del tiempo medio de desarrollo de nuevos productos. Al seguir la política que impulsa la mejora de los resultados, la empresa únicamente introducirá las innovaciones de gestión y de procesos empresariales que contribuyan a la consecución de objetivos concretos. (Véase en la página siguiente «Comparación de los proyectos de mejora».)

Una fábrica de piezas de automóvil, que estaba perdiendo a sus clientes debido a sus deficiencias de calidad y a sus retrasos en las entregas, sirve para ilustrar la diferencia que existe entre ambos enfoques. Con el fin de resolver los problemas de la empresa, la dirección organizó reuniones semanales de equipos, en las cuales participaban los empleados, y que centraban su atención en la mejora de la calidad. Después de seis meses, los equipos habían sugerido centenares de ideas y habían logrado una actitud muy positiva en la fábrica, pero apenas habían conseguido mejora alguna respecto a la calidad o a la reducción de los plazos de entrega.

Comparación de los proyectos de mejora

Aunque los programas centrados-en-las-actividades y los programas orientados-hacia-los-resultados comparten algunas metodologías comunes para el inicio de un cambio, difieren notablemente en varios aspectos.

Programas centrados-en-las-actividades

1. El proyecto de mejora se define principalmente desde un punto de vista global y a largo plazo. («Vamos a ser considerados el número uno en calidad de nuestro sector»)
2. La dirección adopta medidas de actuación, porque son «correctas» y encajan con la filosofía del programa («Quiero que todos los directivos de la división participen en una acción»)
3. El(los) valedor(es) del programa recomienda(n) paciencia y fortaleza. («No pensemos en obtener resultados este año, ni el que viene. Se trata de un proceso a largo plazo, no de un asunto puntual»)
4. El personal especializado de la sede central y los consultores adoctrinan a todas las personas en la filosofía y el vocabulario del programa. («Esto se convertirá en una Torre de Babel, si tratamos de resolver estos problemas antes de que todo el mundo, tanto directivos como empleados, haya recibido una formación en materia de calidad y comparta un vocabulario y un conjunto de herramientas comunes»)
5. El personal especializado de la sede central y los consultores urgen a directivos y empleados a tener fe en el método y a apoyarlo. («La auténtica participación de los empleados requerirá mucho tiempo y mucho esfuerzo y, aunque a los directivos les pueda parecer una verdadera lucha, tienen que comprender que es esencial para implantar la calidad total en la empresa»)
6. El proceso exige que la dirección efectúe cuantiosas inversiones de antemano, antes de que se hayan demostrado los resultados. («Durante el primer año, nuestra idea es concentrar la atención en conseguir una concienciación y en formar a las personas. Posteriormente, mientras los directivos empiezan a diagnosticar problemas y oportunidades en sus áreas, un consultor encuestará a todos nuestros clientes para conocer su punto de vista sobre las catorce dimensiones esenciales del servicio. Y, entonces, ...»)

Programas orientados-hacia-los-resultados

1. Existen objetivos de mejora de los resultados a corto plazo susceptibles de medición, aun cuando se trate de un proyecto continuado y a largo plazo. («Dentro de sesenta días, conseguiremos pagar el 95 por ciento de las reclamaciones en un plazo inferior a diez días desde su formulación»)
2. La dirección de la empresa adopta medidas de actuación, porque parecen conducir directamente hacia una mejora de los resultados. («Vamos a reunir un reducido grupo para que colabore con usted para resolver el problema de inactividad de esta máquina»)
3. La actitud de la impaciencia. La dirección desea ver resultados inmediatamente, aunque el proceso de cambio sea un compromiso a largo plazo («Si no somos capaces de eliminar al menos la mitad de la desventaja que tenemos en costes durante los próximos tres meses, nos plantaremos el cierre de la fábrica»)
4. El personal especializado de la sede central y los consultores ayudan a los directivos a conseguir resultados. («Probablemente, podremos hallar una forma de medir las actitudes de los clientes respecto al servicio de entrega al cabo de una o dos semanas, para que puedan ustedes empezar a mejorarlo»)
5. Se anima a los directivos y empleados a asegurarse por sí mismos de que el sistema realmente produce resultados. («¿Por qué no envía usted a algunos de sus empleados al curso de calidad para comprobar si realmente les ayuda a conseguir sus objetivos de mejora durante los próximos meses?»)
6. Se necesita una inversión relativamente pequeña para poner en marcha el proceso; el convencimiento aumenta a medida que se materializan los resultados. («Veamos si este sistema puede ayudarnos a aumentar las ventas de productos de gama alta en un par de sucursales. Si nos ayuda, podemos incorporar el método en las demás sucursales»)

Se cambió de sistema y se optó por uno orientado-hacia-los-resultados, y la dirección centró su atención en una línea de producción. El gerente de la fábrica pidió al encargado de esa línea que colaborase con sus empleados y con el departamento de ingeniería a fin de reducir en un 30 por ciento, en menos de dos meses, la frecuencia de su fallo más habitual. Esta meta tan concreta se logró dentro de ese plazo límite. Posteriormente, el supervisor y su equipo decidieron reducir la frecuencia de ese mismo fallo en un 50 por ciento más. Además, ampliaron el campo de mejoras incluyendo otro tipo de fallos que surgían en esa misma línea de producción. Después, la dirección de la fábrica aplicó esta misma política de mejora a otras líneas de producción, y en menos de cuatro meses la tasa de piezas y elementos rechazados por defectuosos estaba por debajo de los límites aceptables planificados.

Tanto las estrategias centradas-en-las-actividades como las orientadas-hacia-los-resultados tratan de fortalecer la competitividad fundamental de la empresa. Sin embargo, como muestra el ejemplo de la fábrica de piezas de automóvil, los enfoques son notablemente diferentes. La senda de las actividades está repleta de las secuelas dejadas previamente por innumerables inversiones iniciales, que fracasaron en sus objetivos de generar los resultados deseados. La senda-orientada-a-los-resultados define y apuesta por unas metas concretas, y también, consecuentemente, organiza los recursos, herramientas, y planes de actuación necesarios para alcanzar estas metas. Por consiguiente, los directivos saben lo que están tratando de conseguir, de qué forma y en qué momento ha de hacerse, y cómo puede medirse y valorarse todo ello.

La falacia de centrarse en las actividades

Hay seis motivos que explican la inconveniencia de los programas de mejora centrados en las actividades:

1. *No se conectan a resultados concretos.* En los programas que se centran en las actividades, los directivos modifican la forma de colaborar entre sí y con los empleados; forman al personal; desarrollan nuevos sistemas de medición; aumentan el conocimiento de los empleados respecto a las actitudes de los clientes, a la calidad, etcétera. La expectativa está en que estas medidas van a generar una mejora de los resultados de la empresa. Sin embargo, los directivos no suelen explicar con claridad de qué forma las diversas actividades contempladas van a mejorar los resultados.

Por ejemplo, la alta dirección de una gran empresa dedicada a los equipos de telecomunicaciones envió, con el propósito de mejorar la calidad, a varios de los directores de sus unidades de explotación a unos seminarios de formación práctica sobre la calidad. Cuando regresaron,

En el caso de una determinada empresa, se identificaron tantas actividades que fue necesario diseñar un complejo diagrama para representarlas convenientemente.

los directores ordenaron que se impartieran unas sesiones de orientación para los directivos de nivel medio. Asimismo, también seleccionaron y formaron a unos monitores para

que, a su vez, adiestraran a cientos de supervisores y operarios en el control estadístico de los procesos. Sin embargo, la alta dirección no había concretado los parámetros de rendimiento y eficacia que deseaba mejorar: costes, porcentajes de rechazo, puntualidad de las entregas. Durante el año siguiente, algunas unidades de explotación

experimentaron una mejora de los resultados en ciertos aspectos, otras mejoraron en unos aspectos distintos, y otras no consiguieron mejora alguna. La dirección no tenía forma alguna de evaluar la conexión existente entre la inversión en formación y los resultados concretos.

2. *Un alcance demasiado amplio e impreciso.* La dificultad de conectar las actividades de la empresa con el umbral de rentabilidad de la misma se complica por el hecho de que la mayoría de las empresas decide lanzar al mismo tiempo una vasta gama de actividades relacionadas con todo el ámbito de la organización. Es lo mismo que si, cuando estamos tratando de encontrar el remedio para una enfermedad, damos a los pacientes diez medicamentos nuevos al mismo tiempo.

En cierta ocasión, una gran empresa fabricante internacional identificó cincuenta actividades que deseaba incluir en su proyecto de calidad total. En la lista realizada, había tal cantidad de programas a aplicar en tal cantidad de destinos que para describirlos hizo falta realizar un complejo diagrama de flujos y actividades. No obstante, una vez realizados la inversión y el compromiso público, los directivos «demostraron» su capacitación y eficiencia profesionales atribuyendo a estos programas el mérito de casi todas las mejoras competitivas que había logrado la empresa. Sin embargo, en realidad, nadie sabía con certeza qué actividades, de las 50 incluidas en el programa, estaban realmente teniendo éxito.

3. *La palabra «resultados» está mal vista.* Cuando los programas centrados en las actividades no consiguen mejoras en los resultados financieros y de explotación, los directivos raramente se quejan por temor a ser acusados de preocuparse por el corto plazo en detrimento del largo

¿Será falso el buen proceso vs resultados?

plazo; el mismo pecado que ha llevado a varias empresas a diferir la inversión en capital y en recursos humanos y, por consiguiente, a perder su ventaja competitiva. Hay que ser un directivo muy valiente para insistir en la necesidad de ver una conexión demostrable entre la inversión propuesta y los resultados tangibles a corto plazo.

Cuando una empresa tuvo que justificar los escasos resultados de su millonaria inversión en actividades de mejora, el director de explotación lo explicó del siguiente modo: «no se puede esperar que en un par de años seamos capaces de darle la vuelta a una cultura de cincuenta». E instó a su equipo directivo a perseverar en sus actividades.

Este hombre no es el único que confiaba en que, con el tiempo necesario, los proyectos centrados en las actividades darían sus frutos. La empresa que hemos mencionado anteriormente, la que tenía en marcha al mismo tiempo 50 actividades de mejora, hizo público con orgullo el calendario del programa, según el cual transcurrirían tres años de preparativos y reformas antes de que se pudieran observar sus principales resultados, que estaban previstos para el cuarto año. En una gran empresa de productos electrónicos, el manual que explicaba su proceso combinado de gestión-potenciación, advertía que la puesta en práctica de dicho proceso podría ser «difícil» y que no había que esperar resultados tangibles hasta pasado «un largo tiempo».

4. *Mediciones engañosas.* Después de transmitir la falsa idea de que las actividades inevitablemente van a producir resultados, los promotores de estas actividades agravan aún más la cuestión al equiparar las mediciones de las actividades con las mejoras de los resultados reales. Las empresas proclaman sus programas de calidad con el mismo orgullo con el que proclamarían las mejoras reales de

*Como apuntar en la lista de esfuerzos
16/10/84*

sus resultados, sin prestar atención a la diferencia que existe o quizás sin darse cuenta de la trascendencia de esa diferencia.

En una empresa, el éxito consistía en lograr que el 100% de los empleados de cada unidad de explotación asistiera a un programa de formación en materia de calidad.

En una destacada empresa estadounidense, descubrimos que un grupo de promotores de la calidad no era capaz de enumerar los objetivos críticos de negocio de sus respectivas unidades de explotación. Asombrados, les preguntamos cómo podían entonces determinar si habían tenido éxito o no. Su respuesta fue la siguiente: el éxito consistía en lograr que el 100 por cien de los directivos y los empleados de cada unidad de explotación asistiera a los programas prescritos de formación en materia de calidad; éste era el elemento esencial del programa de calidad total de la empresa.

El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige fomenta este tipo de comportamientos, ya que únicamente otorga 180 puntos, de los 1.000 puntos posibles, a los resultados de la calidad. El premio concede una elevada puntuación a las empresas que demuestran unos procedimientos destacables para el logro de la calidad, pero no siempre exige que los productos y servicios en cuestión sean igualmente destacables.

5. *Están impulsadas por personal asesor de plantilla perteneciente a las sedes centrales y por consultores externos.* Otro inconveniente de centrar la atención en las actividades como si se trataran de fines en sí mismas es que los programas de mejora suelen estar diseñados por personal asesor de plantilla perteneciente a las sedes centrales, por consultores externos, o por otros expertos, y no por los

directivos ejecutivos de línea. En muchos casos, los directivos buscan la ayuda externa porque se han quedado sin ideas de mejora. Por ese motivo, cuando intervienen los asesores expertos pertenecientes a las sedes centrales de la organización y aparecen los gurus especializados en mejoras con su entusiasmo evangelizador y unas brillantes promesas de calidad total y de mejora continua, y pidiendo únicamente fe y fondos, los directivos los reciben con los brazos abiertos.

Sin embargo, la mayoría de estos expertos en mejoras sólo consiguen implantar grupos aislados de actividades, con frecuencia paquetes genéricos de actividades, que raramente van orientados directamente a obtener resultados concretos. Diseñan cursos de formación; lanzan equipos autogestionados; crean nuevos sistemas de medición de la calidad; organizan campañas para ganar el Premio Baldrige. Los altos directivos se lanzan con entusiasmo a estas actividades y relegan a un segundo plano, al menos de forma momentánea, la tarea de mejorar realmente el rendimiento y los resultados.

La fábrica de piezas de automóvil, que antes hemos mencionado, es un ejemplo de este patrón de comportamiento. Esos altos directivos sintieron una gran frustración cuando una serie de soluciones técnicas no lograron resolver los problemas de la fábrica. Cuando un grupo de expertos de la sede central aseguró entonces que la participación activa de los empleados podría dar buenos resultados, la dirección aceptó rápidamente la sugerencia de los asesores de la sede central en el sentido de programar reuniones de equipos con la intervención de los empleados: reuniones que fracasaron a la hora de concretar resultados.

Un estudio llevado a cabo por un equipo de la Harvard Business School, liderado por Michael Beer, puso

entusiasmo
para
que
sean
resultados

de relieve la inutilidad de los programas impulsados por el personal de «staff» —es decir, de asesores expertos— de las sedes centrales a la hora de mejorar los resultados. Este estudio analizó una serie de programas de cambio empresarial a gran escala, de los cuales unos habían tenido éxito y otros fracasado. El estudio reveló que los programas de cambio generalizado en toda la empresa, implantados por grupos de asesores expertos del «staff» de las sedes centrales, no servían para conseguir una transformación útil. Dicho con las expresivas palabras de los autores, «el paisaje se vio inundado por oleada tras oleada de programas, con escasa repercusión positiva».¹

6. *Predisposición hacia la ortodoxia, no hacia al pragmatismo.* Como no existen principios y finales claramente definidos y además resulta imposible establecer una conexión causa-efecto, los programas de mejora centrados en las actividades no ofrecen apenas oportunidad alguna de extraer lecciones útiles para aplicarlas en futuros programas. Como ocurre en todos los métodos que se basan en la fe, y no en los datos, sus defensores, convencidos de que conocen todas las respuestas, propugnan una mayor perseverancia en las medidas «correctas».

Por ejemplo, una empresa de fabricación puso en marcha casi cien equipos de mejora de la calidad para «conseguir que el personal se involucrara». Estos equipos generaron un gran número de sugerencias de cambio de procesos. Resultado: en los departamentos de mantenimiento, de ingeniería de producción y de sistemas se acumularon las órdenes de trabajo en un volumen superior al que estos grupos eran capaces de absorber. No obstante, los altos directivos opinaron que la gran cantidad de sugerencias reforzaba su convicción inicial de que la participación sería un éxito. Haciendo caso omiso de

participación W < producción

una realidad cada vez más palpable en el sentido de que el proceso era realmente contraproducente, los directivos decidieron crear aún un número mayor de equipos.

La transformación impulsada por los resultados

Al contrario de lo que sucede en los programas centrados en las actividades, las mejoras orientadas hacia los resultados evitan los preparativos prolongados y tienen como objetivo la rápida consecución de unos resultados positivos susceptibles de medición. Piénsese, por ejemplo, en el caso del Morgan Bank. Cuando se determinó que las unidades internas tenían que competir en igualdad de condiciones con los proveedores externos, el subdirector principal de servicios administrativos del banco (que era responsable de veinte departamentos de servicios, entre los cuales se incluía los de imprenta, comidas y compras) se dio cuenta de que la clave para la supervivencia consistía en ofrecer mejor servicio y reducir los costes. Con el fin de preparar una respuesta, pidió a los jefes de cada uno de los departamentos de servicios que seleccionaran uno o dos objetivos de mejora del servicio, que resultasen importantes para los «clientes» internos, y que se pudieran lograr rápidamente. Los jefes de los departamentos participaron en diversos seminarios y colaboraron con asesores, pero en todo momento mantuvieron su atención centrada en el lanzamiento de programas de mejora que les permitieran alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, en el departamento de microfilmación del banco, el principal objetivo consistió en cumplir en todos los casos el plazo de entrega máximo de 24 horas

para el trabajo del departamento de transferencia de acciones. El departamento de microfilmación había incumplido en numerosas ocasiones este plazo, a veces incluso en varios días. Los tres supervisores de los turnos y

Los programas orientados hacia los resultados evitan los preparativos prolongados y tienen como objetivo la rápida consecución de unos resultados positivos susceptibles de medición en el plazo de unos pocos meses.

su responsable elaboraron un plan de cinco semanas de duración para lograr el objetivo. Introdujeron una serie de innovaciones en el procedimiento de trabajo, todas ellas seleccionadas pensando en su capacidad para contribuir a lograr el objetivo del cumplimiento del plazo máximo de 24 horas, y realizaron un seguimiento diario de las mejoras de los resultados.

Este proyecto, junto con otros proyectos similares orientados hacia los resultados, se llevó a cabo simultáneamente en las otras diecinueve unidades, consiguiendo una notable mejora del servicio y un ahorro de costes de varios millones de dólares durante el primer año de la iniciativa, lo que equivale más o menos al tiempo que normalmente se tarda en diseñar los programas de formación y en conseguir que todos los empleados se integren en el típico proyecto centrado en las actividades. El ejemplo del Morgan Bank sirve para ilustrar cuatro ventajas esenciales del sistema orientado hacia los resultados, que normalmente los programas centrados en las actividades no comparten:

Ventajas...

1. *Las empresas introducen innovaciones de gestión y de procesos únicamente cuando son necesarias.* En los proyectos orientados hacia los resultados, es necesario que los directivos establezcan claramente la prioridad de las in-

novaciones que desean utilizar para alcanzar los objetivos fijados. Los directivos introducen modificaciones en el estilo de gestión, en los métodos de trabajo, en la determinación de los objetivos, en los sistemas de información y en las relaciones al momento con los clientes, cuando se considera que el cambio puede servir para acelerar el progreso hacia los objetivos susceptibles de medición. Esto contrasta con los programas centrados-en-las-actividades en los que se envía sistemáticamente a todos los empleados a recibir determinados programas de formación, simplemente porque eso es lo «correcto».

En el proyecto del departamento de microfilmación de Morgan Bank, los tres supervisores de los turnos colaboraron formando un equipo unificado: no con el propósito de mejorar el trabajo en equipo, sino con el fin de conseguir la reducción del plazo de entrega a los clientes. Por primera vez, crearon conjuntamente un plan pormenorizado de trabajo y unos objetivos parciales semanales. A continuación, hicieron público este plan de trabajo junto con un diagrama de realizaciones y progreso que representaba los avances y rendimientos diarios. Los empleados de los tres turnos participaron activamente en el proyecto, ofreciendo sugerencias sobre cambios en el proceso, recibiendo una formación esencial, que pusieron en práctica inmediatamente, y asumiendo la responsabilidad de la puesta en práctica de todos los avances que conseguían.

Por lo tanto, en lugar de invertir cantidades ingentes de dinero para introducir una combinación de actividades de mejora, tanto el departamento de microfilmación como los demás departamentos administrativos fueron introduciendo sucesivamente los avances e innovaciones a medida que iban surgiendo, y que sirvieron de apoyo para la consecución de unos objetivos de rendimientos concretos establecidos.

2. *Las pruebas de verificación prácticas ponen de manifiesto lo que da resultado.* Como la dirección introduce de forma sucesiva cada innovación en la gestión y en los procesos, y la pone en conexión con unos objetivos a corto plazo, se puede averiguar con bastante rapidez hasta qué punto es eficaz cada programa. Por ejemplo, en el departamento de microfilmación de Morgan Bank, la creación de un plan de trabajo pormenorizado y el establecimiento de unos objetivos parciales semanales —introducidos durante las primeras dos semanas del programa— capacitó a la dirección para valorar de manera exacta y rápida la repercusión de sus medidas sobre la consecución del objetivo de entrega en un plazo máximo de 24 horas.

Los nuevos procedimientos de comunicación entre los turnos permitieron a la dirección prever las sobrecargas de trabajo y redistribuir al personal entre los turnos. Esta innovación contribuyó al cumplimiento de los plazos. Un nuevo sistema de numeración para identificar los contenedores de los trabajos realizados por los distintos departamentos no aportó nada, así que la dirección optó por abandonar inmediatamente esta innovación. Al realizar una evaluación continua de la aportación de cada medida de mejora al cumplimiento de los plazos, la dirección hizo que la mejora de los resultados fuera más un acto de adopción lógica de decisiones basadas en las pruebas que un acto de fe.

3. *El reforzamiento frecuente infunde energía al proceso de mejora.* No hay mejor motivación que los éxitos frecuentes. Si reemplazamos unos objetivos genéricos de mejora a gran escala por unos proyectos secuenciales y progresivos a corto plazo, que generen rápidamente resultados tangibles, se podrá conseguir que tanto los di-

rectivos como los empleados disfruten de las ventajas psicológicas del éxito. El hecho de demostrarse a sí mismo su capacidad para tener éxito no sólo les proporciona un plus de fortalecimiento necesario, sino que, además, provoca que los directivos aumenten su confianza, así como su capacidad para la consecución de mejoras progresivas continuas.

Por ejemplo, la directora del departamento de microfilmación del banco, nunca había tenido la experiencia de liderar una mejora significativa de los resultados. Pero, debido al escepticismo de los empleados, no le resultó fácil lanzar el proceso. No obstante, unas semanas más tarde, cuando el diagrama gráfico que mostraba el progreso del plan de trabajo, y que para la visión y control de todos colgaba de la pared, «mostró» que la tasa de incumplimiento de plazos de entrega había disminuido, a todo el mundo le encantó comprobarlo y le sirvió para emprender el trabajo con un renovado vigor. Con ello, aumentó la confianza de la directora, así como el apoyo que recibió de sus empleados en los siguientes cambios que decidió introducir.

Otro caso interesante es el de una división de Motorola que deseaba acelerar el desarrollo de nuevos productos. Para empezar, un equipo directivo seleccionó el plan de desarrollo de dos radiotransmisores-receptores móviles, que se encontraba muy retrasado y centró su atención en lanzar estos productos al mercado en un plazo de noventa días. El equipo creó para cada producto un plan de trabajo unificado multifuncional; nombró a un director para que supervisara el proceso completo de desarrollo mientras el producto pasaba de un departamento a otro; y organizó un equipo multidisciplinar para que controlara el progreso de todo el proceso. Gracias a estas y a otras innovaciones, los dos aparatos de radio se lanza-

éxito
+
confi

ron a tiempo. Este éxito animó a los directivos a introducir las innovaciones en otros proyectos de nuevos productos y, con el tiempo, en la totalidad del proceso de desarrollo de productos.

4. *La dirección crea un proceso de aprendizaje continuo al basarse en las lecciones extraídas de las etapas anteriores para el diseño de la etapa siguiente del programa.* En última instancia, tanto los programas centrados en las actividades como los programas orientados hacia los resultados pretenden provocar cambios fundamentales en los resultados de la empresa. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en los programas centrados en las actividades —que se concentran en cambios culturales espectaculares, en procesos de formación a gran escala y en la innovación generalizada de procesos— los programas impulsados por los resultados empiezan por identificar cuáles son las mejoras de rendimientos y resultados más urgentes que conviene introducir y por fijar unos objetivos incrementales progresivos que se puedan conseguir rápidamente.

Al utilizar cada proyecto incremental progresivo como campo de pruebas para nuevas maneras de gestionar, medir y organizar en función de los resultados, la dirección va creando poco a poco una sólida base de experiencia sobre la cual se puede construir un proceso de mejora de los resultados, que abarque a toda la organización. Cuando la directora del departamento de microfilmación de Morgan consiguió el objetivo de entrega en un plazo máximo de 24 horas a un determinado departamento considerado como cliente interno, extendió al proceso a otros departamentos considerados también como clientes.

En las otras 19 unidades de servicio, se produjo la misma expansión. Los directores responsables de cada

unidad compartieron sus experiencias en reuniones formales de análisis, para que todo el mundo pudiera beneficiarse de las prácticas idóneas. Seis meses más tarde, cada director y cada supervisor de los servicios administrativos ya estaban liderando activamente uno o varios proyectos de mejora. Partiendo de una base de resultados reales, los directivos fueron capaces de promover la difusión de un proyecto de mejora continua, e introdujeron diversas innovaciones de gestión al tiempo que conseguían notables mejoras de los resultados.

Puesta en práctica de las ideas

Para aprovechar las ventajas de las mejoras impulsadas por los resultados se necesita un cambio de mentalidad sutil, pero profundo: la dirección empieza por identificar las mejoras de los resultados que más urgentemente se necesitan y después, en lugar de analizar, preparar, organizar y retrasar, se pone en marcha rápidamente para conseguir algún progreso susceptible de medición a corto plazo.

La Eddystone Generating Station, de Philadelphia Electric, que, en otra época, fue la planta generadora de energía más eficiente del mundo utilizando combustibles fósiles, sirve de ejemplo para ilustrar el éxito por abandono del método de mejora centrado en las actividades y apostando por los programas de mejora basados en los resultados. Cuando Eddystone se aproximaba a su trigésimo aniversario, su rendimiento térmico —la cantidad de electricidad producida por cada tonelada de carbón quemada— había descendido ostensiblemente. El problema era lo bastante serio como para que la alta dirección empezara a plantearse la continuidad de la planta.

Los ingenieros de la planta habían puesto en marcha numerosas medidas correctoras, entre las cuales cabe mencionar la instalación de un avanzado sistema informático para controlar el rendimiento del horno, la modernización de los equipos y materiales de la planta, y el desarrollo de procedimientos escritos para ayudar a los operarios a explotar la planta más eficazmente. No obstante, como esas innovaciones no se incorporaron a la rutina del programa operativo diario de la planta, en cuanto los ingenieros centraban su atención en otro aspecto, descendía el rendimiento térmico.

En setiembre de 1990, el jefe de explotación decidió utilizar para la mejora del rendimiento térmico un método basado en los resultados. Él y su equipo directivo se comprometieron a conseguir una mejora progresiva concreta del rendimiento térmico valorada en unos 500.000 dólares anuales, y ello sin realizar inversión adicional alguna en la planta. Para empezar, identificaron unas cuantas mejoras que se podían conseguir en el plazo de tres meses y organizaron equipos encargados de introducir cada una de esas mejoras.

Un equipo de cinco personas, formado por operarios y empleados de mantenimiento y un supervisor, se encargó de reducir las pérdidas de vapor de cientos de válvulas distribuidas por toda la planta. Los miembros del equipo empezaron por eliminar todas las fugas existentes en una área de la planta. A continuación, pasaron a otras áreas. Durante el proceso, idearon mejoras en los modos de hacer estancas las juntas de las válvulas y desarrollaron nuevos métodos para informar de las fugas.

Otro equipo de empleados asumió la tarea de reducir el calor que se escapaba a través de las aberturas de los enormes hornos. Para su primer subproyecto, el grupo se

aseguró de que las 96 puertas de inspección situadas en las paredes del horno funcionaban correctamente y permanecían cerradas cuando no se estaban utilizando.

En una planta generadora de energía, dos toneladas de carbón apiladas en el aparcamiento reservado a los directivos sirvieron para poner crudamente de relieve el deficiente rendimiento térmico.

Otro equipo, encargado de reducir la cantidad de carbón no quemado que pasaba por el horno, empezó por mejorar la eficacia operativa de los molinos pulverizadores de carbón, con el fin de mejorar el coeficiente de combustión del carbón.

La dirección encargó a cada uno de estos equipos multidisciplinares no sólo el análisis y la elaboración de sugerencias, sino también la obtención de resultados susceptibles de medición de manera metódica y progresiva.

Un comité directivo formado por directivos de la planta se reunía cada dos semanas para examinar los progresos y ayudar a superar los obstáculos. Asimismo, se utilizaron diversos mecanismos de comunicación para divulgar el proyecto y sus progresos. Por ejemplo, para lanzar el proceso, el comité directivo apiló dos toneladas de carbón en el aparcamiento reservado a los directivos, con el fin de expresar de manera llamativa el coste por hora del deficiente rendimiento térmico. En una serie de «reuniones locales» con todos los empleados, los directivos explicaron el motivo del proyecto y su funcionamiento. Los boletines informativos de la empresa se hacían eco de los progresos de los proyectos, sin olvidar los ahorros conseguidos, y atribuían el mérito a los empleados que habían colaborado en el proyecto.

Cuando cada uno de los equipos alcanzaba su objetivo, el comité directivo, tras consultar con supervisores y

empleados, identificaba el siguiente conjunto de objetivos de mejora de los resultados, como, por ejemplo, la reducción del propio consumo energético de la planta, y encargaba a diversos equipos y personas la puesta en práctica de un nuevo grupo de proyectos. Al final del primer año, las mejoras del rendimiento estaban sirviendo para que la empresa ahorrara más de un millón de dólares al año, es decir, habían duplicado su objetivo inicial.

Aparte de los beneficios económicos —beneficios obtenidos con una inversión mínima— la estructura organizativa de Eddystone empezó a cambiar profundamente. La que había sido una organización de carácter jerárquico y muy ligada a la tradición se convirtió en una organización más flexible y abierta al cambio. La fijación y consecución de ambiciosos objetivos a corto plazo pasó a formar parte del funcionamiento cotidiano de la planta, a medida que los directivos delegaron la adopción de decisiones a niveles jerárquicamente cada vez más inferiores de la organización. Al final, el director de la central desmanteló el comité directivo y, en la actualidad, todas las personas que gestionan proyectos de mejora informan directamente al equipo de alta dirección.

Los directivos y trabajadores de todos los niveles de Eddystone siguen realizando experimentos y han ideado diversos procesos de mejora de la eficacia muy creativos. Un cambio tan profundo nunca se habría producido enviando a todos los empleados a cursos de formación para equipos y diciéndoles después: «ya les hemos concedido autonomía; ahora, manos a la obra».

Mientras conseguía sus resultados, la dirección de Eddystone introdujo muchas de las técnicas que los defensores de programas centrados-en-las actividades insisten en que deben ser inculcadas en la organización durante meses o años antes de que quepa prever ventaja

alguna: los empleados recibieron formación sobre diversas técnicas analíticas; los ejercicios de creación de equipos ayudaron a los equipos a conseguir sus objetivos más rápidamente; los equipos introdujeron nuevas mediciones de los resultados cuando las necesitaron; y los directivos analizaron y rediseñaron los procesos de trabajo. Sin embargo, a diferencia de los programas centrados-en-las-actividades, los equipos de trabajo orientados-hacia-los-resultados únicamente introdujeron innovaciones que podían ayudarles a conseguir los objetivos a corto plazo. No introdujeron innovaciones indiscriminadas con la esperanza de que, de alguna manera, generasen mejores resultados. Siempre estuvo claro que la responsabilidad de los resultados correspondía a los respectivos directivos responsables de los mismos.

Philadelphia Electric —y también muchas otras empresas— lanzó su proceso de mejora orientado-hacia-los-resultados con unos cuantos proyectos piloto de carácter modesto. No obstante, las empresas que desean lanzar un cambio a gran escala pueden utilizar un método orientado-hacia-los-resultados de forma generalizada. En 1988, el presidente, John F. Welch, Jr., lanzó el proceso «Work-Out» (funcionalidad) de General Electric en toda la empresa. La finalidad era superar los obstáculos administrativos y eliminar los procedimientos empresariales que suponían un obstáculo para la capacidad de reacción ante los clientes. La respuesta de Lighting Business, de GE, con un volumen de negocio de 3.000 millones de dólares, sirve para demostrar que en un proceso de mejora a gran escala puede también ser aplicable el sistema orientado hacia los resultados.

En las sesiones de trabajo a las que asistía un amplio y variado espectro representativo de los empleados de Lighting, se identificaron varias «ganadoras rápidas» en las

áreas seleccionadas como meta: ésta es una característica esencial del proceso de «funcionalidad». Se trataba de iniciativas que los empleados podían poner en práctica inmediatamente para generar mejoras susceptibles de medición a corto plazo. Por ejemplo, para acelerar el desarrollo de nuevos productos, los participantes en el proceso de «funcionalidad» recomendaron que cinco sesiones de revisión funcional independientes fueran combinadas en una sola sesión, sugerencia que se adoptó con gran entusiasmo. Para lograr que los productos llegaran a los clientes más rápidamente, un equipo hizo la prueba de colaborar con los clientes y con una empresa de transporte para concertar, con antelación, los días de entrega periódica regular para determinados clientes. Los resultados del primer programa piloto tuvieron tanto éxito que GE Lighting amplió este sistema de programación a cientos de clientes.

Otro equipo se esforzó por reducir la rotura durante el transporte de productos frágiles: un problema de gran trascendencia, tanto desde el punto de vista del coste económico directo como del de la insatisfacción de los clientes. Unos subequipos, creados para analizar el diseño de los embalajes y la construcción de las bandejas para estibar los productos durante el transporte, hicieron un seguimiento de los envíos de prueba desde el principio hasta el final y pidieron sugerencias a los clientes. Transcurridas unas semanas, los miembros del equipo disponían de información suficiente para tomar medidas correctoras. Probaron muchas innovaciones en el diseño del embalaje; modificaron los procesos de trabajo en áreas de gran riesgo; redujeron el número de veces que era manipulado cada producto; colaboraron con sus transportistas, proveedores y clientes. La recompensa fue una notable reducción de las roturas al cabo de unos cuantos meses.

Lighting Business ha lanzado rápidamente a varios proyectos de este tipo orientados hacia los resultados y, a medida que los proyectos han ido logrando resultados, la dirección ha ido lanzando proyectos nuevos, incluso ha extendido el proceso a sus instalaciones europeas.

Oportunidades de cambio

No hay motivo alguno para que los altos directivos se resignen cuando sus empleados alegan que ya están consiguiendo todo lo que se puede conseguir o que factores que escapan a su control —como, por ejemplo, la política de la empresa, la falta de tecnología o la falta de recursos— les están impidiendo conseguir una rápida mejora de los resultados. Este tipo de ideas autolimitadoras está muy generalizado. La dirección ha de ser consciente de que existe en la empresa gran cantidad de capacidad infrutilizada y de recursos desperdiciados.

Esta actitud libera las manos a los directivos para emprender la materialización del potencial en resultados y para evitar el callejón sin salida que supone retocar y modificar la organización con el fin de prepararla para un futuro progreso. He aquí lo que puede hacer la dirección para poner en marcha programas orientados hacia los resultados:

1. *Pedir a cada unidad que fije y consiga unos cuantos objetivos de resultados ambiciosos y a corto plazo.* No existe organización en la cual la dirección no pueda empezar a mejorar los resultados rápidamente con los recursos que tiene en sus manos: incluso cuando tiene que enfrentarse a deficiencias de actitud y de capacidades, limitaciones de personal y de otros recursos, condiciones inestables de merca-

do o a cualquier otro obstáculo imaginable. Para empezar, los directivos pueden pedir a los jefes de unidad que se comprometan a conseguir a corto plazo algunos objetivos de mejora, como, por ejemplo, un ciclo completo más rápido de respuesta a los clientes, unos costes más bajos, unas ventas mayores o un aumento de la tesorería. Asimismo, se les debe pedir que pongan a prueba algunas innovaciones relacionadas con la gestión, con los procesos o con la técnica, que puedan ayudarles a alcanzar sus objetivos.

2. *Analizar periódicamente los progresos, captar el aprendizaje esencial y reformular la estrategia.* La mejora impulsada por los resultados es un proceso empírico en el cual los directivos utilizan la experiencia de cada fase como dato de referencia para configurar la fase siguiente. En sesiones de trabajo concertadas, la alta dirección debe analizar y evaluar los progresos en los distintos proyectos centrados en los resultados que estén en marcha y descubrir tanto lo que está como lo que no está dando resultado.

Con estos primeros experimentos, se consigue nueva información: a qué velocidad son capaces los equipos de proyecto de conseguir avances positivos; qué tipo de apoyo necesitan; qué cambios en los métodos de trabajo pueden poner en práctica rápidamente; qué tipo de obstáculos hay que eliminar en los niveles más altos de la organización. Los directivos y empleados adquieren confianza en su capacidad para conseguir que se haga el trabajo y para poner en tela de juicio y eliminar prácticas obsoletas.

Con todos estos descubrimientos, la alta dirección puede perfeccionar las estrategias y calendarios y, tras consultar con su personal, preparar la siguiente ronda de objetivos empresariales. El ciclo se repite y se amplía a medida que crecen la confianza y el impulso.

3. *Institucionalizar los cambios que funcionan, y descartar los demás.* A medida que la dirección consigue experiencia, puede adoptar medidas para institucionalizar las prácticas y tecnologías que más aportan a la mejora de los resultados e incorporarlas a la infraestructura de la empresa. Así, en el caso de la división Mobile de Motorola, y, por ejemplo, en su proyecto de desarrollo de nuevos productos, se asignó a un único directivo la responsabilidad de trasladar cada nuevo producto de ingeniería a producción, y de producción a expediciones y envíos, en lugar de que esta responsabilidad se trasladase de un departamento funcional a otro. Dio tan buenos resultados que se convirtió en una práctica normal.

Este tipo de cambio también puede producirse en el ámbito de las políticas. Por ejemplo, una empresa petrolera puso a prueba una retribución por incentivos en dos regiones de ventas. Cuando las pruebas generaron un mayor incremento de las ventas, la alta dirección decidió implantar en todo el departamento de marketing un plan de retribución basado en los resultados, reflejo de las conclusiones extraídas de las pruebas. De esta forma, una empresa puede incorporar poco a poco innovaciones satisfactorias a sus actividades y descartar innovaciones insatisfactorias antes de que provoquen excesivos daños.

4. *Crear el contexto e identificar los retos empresariales cruciales.* La alta dirección debe establecer el marco más amplio para orientar la mejora continua de los resultados en forma de orientaciones estratégicas para la empresa y de una «visión» de cómo funcionará la empresa en el futuro. Una visión creativa puede servir de fuente de inspiración y motivación para los directivos y empleados a los que se les pide que colaboren en la introducción del cambio. Sin embargo, independientemente de lo imagi-

nativa que pueda ser la visión, para que ésta contribuya a un progreso acelerado, los directivos deben traducirla en forma de expectativas claras y convincentes de lograr resultados a corto plazo. Por ejemplo, en Philadelphia Electric, el trabajo de mejora de Eddystone respondía a la insistente petición de mejora de resultados y reducción de costes por parte de la alta dirección.

Un proceso de mejora orientado hacia los resultados no libera a la alta dirección de la responsabilidad de adoptar las decisiones estratégicas difíciles necesarias para la supervivencia y prosperidad de la empresa. El proceso «funcionalidad» de General Electric sirvió para aumentar, pero en ningún caso para sustituir, las espectaculares maniobras de reestructuración y reducción de plantilla de Jack Welch. No obstante, al ligar unos objetivos estratégicos a largo plazo con unos proyectos de mejora a corto plazo los directivos pueden convertir en realidad el rumbo estratégico y resistirse a la tentación de inculcar la danza de la lluvia de los programas centrados en las actividades.

Notas

- 1 Véase Michael Beer, Russell A. Eisenstat y Bert Spector, «Why change programs don't produce change», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, pág. 158.

«Successful change programs begin with results»
Publicado originalmente en enero-febrero de 1992

Los autores

ANTHONY ATHOS fue titular de la cátedra Jesse Isidor de Administración de Empresas en la Harvard Business School hasta 1982, fecha en la cual dimitió para dedicarse a asesorar a altos directivos a jornada completa. Posiblemente, lo que más fama le ha proporcionado son sus extraordinarias cualidades de profesor y orador y el libro que escribió junto con Richard Pascale, *The art of japanese management*.

NORMAN R. AUGUSTINE fue presidente y consejero delegado de Martin Marietta durante ocho años, hasta que entró a formar parte de Lockheed Martin, donde también ocupó el cargo de presidente y director ejecutivo. Es miembro del consejo de administración de Phillips Petroleum, Procter & Gamble y Black & Decker, y es presidente de la Cruz Roja estadounidense. Actualmente, forma parte del cuerpo docente de la Princeton University, en la Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Recientemente le han galardonado con la Medalla Nacional de la Tecnología, que le fue entregada por el presidente de Estados Unidos.

JAMES C. COLLINS es coautor de *Built to last: successful habits of visionary companies*. Dirige un laboratorio de formación e investigación en dirección de empresas, en Boulder, Colorado.

Liderar el cambio

*Por qué fracasan los intentos
de transformación*

JOHN P. KOTTER

Resumen

DURANTE LA DÉCADA PASADA, el autor ha sido testigo de los esfuerzos de más de 100 empresas que aspiraban a convertirse en mejores competidoras. Estos esfuerzos recibieron muchas denominaciones: gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, reestructuración, cambio cultural y reconversión. 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.

Unos cuantos de estos esfuerzos tuvieron bastante éxito. Otros cuantos fueron un fracaso absoluto. La mayoría de ellos se sitúa en algún punto intermedio, con una inclinación predominante hacia la parte baja de la escala. Las lecciones que se pueden extraer serán interesantes para un número cada vez mayor de organizaciones a medida que aumente la competencia en el entorno empresarial a lo largo de la próxima década.

Una lección es que el cambio suele entrañar numerosas etapas que, en conjunto, requieren un período pro-

longado de tiempo. Saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general es que cometer errores graves en cualquiera de las fases tiene un efecto devastador, que reduce la velocidad de avance y contrarresta las mejoras que se habían logrado. Las lecciones de Kotter son instructivas, porque incluso los directivos más capaces pueden cometer por lo menos un gran error.

DURANTE LA DÉCADA PASADA, he sido testigo de los esfuerzos de más de 100 empresas que aspiraban a convertirse en competidores significativamente mejores. Entre ellas había empresas grandes (Ford) y pequeñas (Landmark Communications); empresas con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otros países (British Airways); empresas a punto de quebrar (Eastern Airlines) y otras que tenían buenos resultados (Bristol-Myers Squibb). Sus esfuerzos recibieron muchas denominaciones: 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 serán de aplicación a un número cada vez mayor de organizaciones a

medida que aumente la competencia en el entorno empresarial a lo largo de la próxima década.

La lección más general que se puede extraer de los casos de mayor éxito es que el proceso de cambio suele atravesar numerosas etapas que, en conjunto, requieren un período prolongado de tiempo. 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 fases 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.

Error n.º 1: No establecer la verdadera importancia del sentido de lo urgente

Los esfuerzos de cambio que más éxito consiguen comienzan cuando algunos individuos o algún grupo empieza a analizar la situación competitiva de la empresa, la posición en el mercado, las tendencias tecnológicas y los resultados financieros. Estas personas suelen concentrar su atención en la caída potencial de ingresos que puede producirse cuando vence la concesión de una patente importante, en la tendencia quinquenal de reducción de márgenes en una línea esencial de negocio, o en la aparición de un mercado emergente que todos parecían haber pasado por alto. Entonces, esas personas encuentran vías para transmitir y difundir esta información de una manera impactante, especialmente en lo que respecta a crisis, crisis potenciales, 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.

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: «basta de preliminares, vayamos al grano». 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

Un determinado director ejecutivo diseñó deliberadamente la mayor pérdida contable de la historia de la empresa.

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 contrata a líderes reales para que ocupen los puestos 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 se necesitan en una división, el director general de esa división es la clave. Cuando estas personas no son líderes nuevos, grandes líderes o paladines de los cambios, llevar a cabo la fase 1 puede suponer 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: 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, especialmente si el director de la organización no es un adalid de los cambios, los ejecutivos de estas empresas se suelen apoyar en personas ajenas a la empresa para que aporten la información desagradable. Analistas de Wall Street, clientes,

y consultores pueden ser útiles para este propósito. 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».

En unos pocos de los casos de mayor éxito, la crisis la fabricó conscientemente un determinado grupo. Una vez un director ejecutivo diseñó deliberadamente la mayor pérdida contable de la historia de la empresa, creando, en el proceso, enormes presiones por parte de Wall Street. El presidente de una división encargó las primeras encuestas de satisfacción del cliente, sabiendo a ciencia cierta que los resultados serían terribles. A primera vista, este tipo de movimientos pueden parecer excesivamente arriesgados. Pero también hay un riesgo en tratar de jugar en terreno demasiado seguro: cuando el grado de urgencia no se ha destacado lo suficiente, el proceso de transformación no puede tener éxito y se compromete el futuro a largo plazo de la organización.

¿Y cuándo es el grado de urgencia lo suficientemente alto? Según mi experiencia, la respuesta es: cuando alrededor del 75% de los directivos de la empresa están sinceramente convencidos de que seguir actuando de la misma forma que siempre es completamente inaceptable. Si no se alcanza esa proporción, más adelante se pueden producir problemas bastante serios en el proceso.

Error n.º 2: 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 éxi-

to, 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.

Se suele afirmar que es 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, el presidente del consejo, el director ejecutivo o el director de división, se reúnen junto con otras 5 o 15 o 50 personas, y 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 los casos que salen adelante, la coalición es siempre bastante poderosa en términos de cargos, información, experiencia, reputación y relaciones.

Durante el primer año del proyecto de renovación, es posible que el grupo conductor esté compuesto únicamente por tres o cuatro personas, sea el tamaño de la organización grande o pequeño. No obstante, en empresas grandes, la coalición necesita aumentar hasta alcanzar el umbral de las 20 o 50 personas antes de que se pueda avanzar de la fase 3 en adelante. Los altos cargos directivos siempre forman el núcleo del grupo. Pero, algunas veces, también lo forman miembros del consejo de administración, un representante clave de los clientes o incluso algún líder sindical.

Como la coalición directiva tiene miembros que no pertenecen a la alta dirección, tiende a operar por definición fuera de la jerarquía normal. Esto puede resultar ex-

Los proyectos que carecen de una coalición directiva suficientemente poderosa pueden lograr progresos aparentes durante un tiempo. No obstante, antes o después, la oposición se une espontáneamente y detiene los cambios.

Error n.º 3: Carencia 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 cual la organización debe avanzar. Algunas veces, el primer borrador proviene de una única persona. Normalmente, suele ser algo confuso, al menos al principio. Sin embargo, después de que la coalición lo depure durante tres o cinco o incluso doce meses, del pensamiento analítico y algo soñador de la coalición acaba saliendo algo mucho mejor. A veces, con el paso del tiempo, también se desarrolla una estrategia para lograr esa visión.

En una empresa europea de medianas dimensiones, el primer paso de la visión contenía dos tercios de las ideas básicas que conformaron el producto final. El concepto de operatividad a nivel mundial estuvo desde el principio en versión inicial. También lo estuvo la idea de ocupar una posición destacada en determinadas áreas de negocio. Sin embargo, una idea central de la versión final —abandonar las actividades de bajo valor añadido— sólo apareció tras varios meses de debates.

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. Sin una visión sensata, el proyecto de reingeniería del departamento de contabilidad, la nueva valoración integral del departamento de personal, el programa de calidad de la fábrica, el proyecto de cambio cultural del equipo de ventas, no tendrán eco, ni sentido.

En las transformaciones que han fracasado, se suelen encontrar muchísimos planes, directrices y programas, pero ninguna visión. En un caso, una empresa hizo entrega de informes de diez centímetros de grosor que describían sus esfuerzos de cambio. En el documento se especificaban procedimientos, metas, métodos y plazos con un nivel de detalle abrumador. Sin embargo, en ninguna parte se enunciaba de manera clara y precisa el propósito general de todo esto. No es de extrañarse, por lo tanto, que la mayoría de los empleados con los que hablé después estuviesen confundidos o alienados. El grueso y detallado informe ni los había unido, ni inspirado cambios en ellos. De hecho, probablemente, había causado el efecto contrario.

En unos pocos casos de los de menor éxito que me ha tocado ver, la dirección sabía hacia dónde quería ir, pero lo expresaba de un modo tan complicado o confuso que sus orientaciones carecían de utilidad.

Una visión ayuda a aclarar la dirección en la cual la organización debe avanzar.

Recientemente, le pedí a un ejecutivo de una empresa mediana que me describiera su visión y me respondió con una conferencia difícilmente comprensible de 30 minutos de duración. Enterrados en esta respuesta estaban los elementos básicos de una sólida visión. Pero estaban enterrados a gran profundidad.

Una regla general útil: si usted no puede comunicar la visión a otra persona claramente en 5 minutos o menos y obtener de esa persona una reacción tanto de entendimiento como de interés, todavía se está en una fase en la que no se puede dar por terminado el proceso de transformación.

Error n.º 4: Nivel de comunicación de la visión diez veces inferior al necesario

Me ha tocado ver tres tipos de pautas de conducta con respecto a la comunicación, todas ellas bastante comunes. En la primera, un grupo prepara una visión de la transformación bastante buena, y entonces procede a comunicarla por medio de una única reunión o haciendo llegar un único comunicado. Habiendo así usado alrededor del 0,0001% anual de la comunicación interna de la empresa, el grupo se desconcierta al averiguar que parece que sólo unos pocos entienden el nuevo enfoque. En la segunda pauta, el máximo responsable de la organización dedica una considerable cantidad de tiempo a dar conferencias a grupos de empleados, pero, incluso así, mucha gente no la capta (esto no es sorprendente, ya que la visión sólo supone el 0,0005% del total de comunicación anual). En la tercera pauta, se dedica mucho más esfuerzo a preparar cartas informativas y discursos, pero algunos altos ejecutivos se siguen comportando de modos y maneras completamente opuestos a la visión. El resultado neto es que aumenta el cinismo entre los empleados de base, mientras que disminuye la credibilidad de las comunicaciones.

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén deseando ayudar, aunque en

ocasiones ello suponga sacrificios a corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, incluso si están insatisfechos con las condiciones imperantes, a menos que ellos crean 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 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 las reuniones periódicas de evaluación, hablarán de cómo el comportamiento de los empleados ayuda o pone trabas a la visión. En la revisión de los resultados trimestrales de una división, no sólo se centrarán en los números, sino que también prestarán su atención a la forma en que los ejecutivos de la división están contribuyendo a la transformación. En las reuniones informativas ordinarias con los trabajadores de producción de la empresa, vincularán sus respuestas a los objetivos de renovación.

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 reemplazan con cursos 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 tradicionalmente se malgastaban con información no esencial.

Puede que aún más importante sea el hecho de que, en los casos de directivos, que he sabido que llegaron a buen puerto, la mayor parte de ellos «predicaba con el ejemplo». Concretamente, se esforzaba por ser un símbo-

Ocurre demasiado a menudo que un determinado empleado comprende lo que implica la nueva visión y quiere llevarlo a la práctica, pero parece que surge algo que bloquea su intento.

lo vivo de la nueva cultura corporativa. Normalmente, no es una tarea sencilla. Un gerente de planta de 60 años de edad, que durante 40 años ha dedicado muy poco tiempo

a pensar en los clientes, no se comportará repentinamente de acuerdo a la filosofía «orientada al cliente». No obstante, he sido testigo de un cambio de esta magnitud en una persona, y fue un gran cambio. En aquel caso concreto, una gran sensación de urgencia actuó de acicate. También ayudó el hecho de que el hombre en cuestión era parte de la coalición conductora y del equipo creador de la visión. También fue muy útil toda la comunicación, que no le permitió olvidar el comportamiento deseado, y toda la información procedente de sus colegas y subordinados, que le ayudó a ver cuándo estaba o no actuando de acuerdo con ese comportamiento.

La comunicación se produce tanto a través de las palabras como a través de los hechos, y esta última es, generalmente, la forma más poderosa. Nada dificulta más los cambios que la falta de congruencia entre los hechos y las palabras de los directivos de las empresas.

Error n.º 5: No retirar los obstáculos para la nueva visión

Las transformaciones que consiguen buenos resultados comienzan por involucrar a un gran número de personas a medida que el proceso va progresando. Se anima a los empleados a probar nuevos métodos, a desarrollar nuevas ideas, y a proporcionar liderazgo. La única restricción es que las acciones se adapten a los parámetros de la visión general. Cuanto mayor sea el número de personas que participan, mejor será el resultado.

En cierta medida, la coalición directiva aumenta la capacidad de actuación de los demás simplemente mediante la comunicación de la nueva orientación. No obstante, la comunicación nunca es suficiente por sí misma. La renovación también requiere la remoción de obstáculos. Ocurre demasiado a menudo que un determinado empleado comprende lo que implica la nueva visión y quiere llevarlo a la práctica, pero parece que surge algo que bloquea su intento. En algunos casos, el elefante sólo existirá en la cabeza de la persona, y el desafío consiste en convencer al individuo de que no existen tales obstáculos externos. No obstante, en la mayoría de los casos, los obstáculos son muy reales.

Algunas veces el obstáculo es la estructura de la organización: las descripciones muy restrictivas de los puestos de trabajo pueden dificultar seriamente los esfuerzos

para aumentar la productividad o incluso pueden hacer que sea muy difícil pensar en los clientes. Algunas veces, la retribución o los sistemas de evaluación del rendimiento llevan a las personas a optar entre la nueva visión y sus propios intereses. Tal vez, lo peor de todo son los jefes que rechazan el cambio y que plantean exigencias que son incompatibles con el esfuerzo general.

Una empresa comenzó su proceso de transformación con mucha publicidad y, de hecho, realizó un buen progreso hasta la fase 4. Llegado ese momento, el esfuerzo de cambio se detuvo, porque se permitió que el director de la división más grande de la empresa interfiriese en la mayoría de las nuevas iniciativas. Fingió su apoyo al proceso, pero no cambió su comportamiento, ni animó a

Lo peor de todo son los jefes que rechazan el cambio y que plantean exigencias que son incompatibles con el esfuerzo general.

sus subordinados a que aceptasen el cambio. No recompensó las ideas no convencionales que requería la nueva visión. Autorizó que

los sistemas de los recursos humanos permanecieran intactos, a pesar de que eran claramente incompatibles con los nuevos ideales. En mi opinión, el director actuó movido por motivaciones complejas. En cierta medida, no creía que la empresa necesitase grandes cambios. También, se sintió personalmente amenazado por el cambio total. En cierta medida, le atemorizaba la posibilidad de no poder producir el cambio y, simultáneamente, los beneficios de explotación previstos. Sin embargo, a pesar de que los otros directores de la empresa, apoyaban el esfuerzo de renovación, no hicieron prácticamente nada para impedir el boicot. Una vez más, las causas de esto eran complejas. La empresa no tenía experiencia en la superación de este tipo de problemas. Algunas personas

temían al director. El director ejecutivo estaba preocupado por la posibilidad de perder un directivo competente. El resultado definitivo fue desastroso. Los directivos de nivel más bajo, llegaron a la conclusión de que la alta dirección les había mentado en lo tocante a su compromiso de cambio, el cinismo creció, y todo el proyecto se vino abajo.

En la primera mitad del proceso de transformación, ninguna empresa es poseedora del impulso, la potencia o el tiempo necesarios para salvar todos los obstáculos. No obstante, es necesario retirar los más grandes. Si el obstáculo es una persona, es importante que el tratamiento que reciba sea justo y coherente con la nueva visión. En cualquier caso, es esencial intervenir, tanto para dar poder a otros, como para mantener la credibilidad del conjunto del proyecto de cambio.

Error n.º 6: No elaborar sistemáticamente 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. La mayoría de las personas no llegará hasta el final, a menos que en un plazo de 12 a 24 meses se aprecien manifestaciones irrefutables de que el proyecto está dando buenos resultados. Sin éxitos a corto plazo, muchas personas se darán por vencidas o se unirán activamente a los grupos que se resisten al cambio.

Tras uno o dos años de esfuerzos de transformación con buenos resultados, cabe que surjan ciertos indicios de que la calidad comienza a mejorar, o de que los resul-

tados cambian su negativa evolución. 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, 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, promoviéndoles e incluso compensándoles económicamente. Por ejemplo, la coalición directiva de una empresa industrial de Estados Unidos llevó a cabo, unos 20 meses después de haber iniciado sus esfuerzos de renovación, la introducción en el mercado de un nuevo producto, con un destacable éxito. El nuevo producto fue elegido a los seis meses del proyecto, ya que cumplía con toda una variedad de criterios: diseño y lanzamiento en un período de tiempo relativamente breve; gestión por un equipo reducido de personas que estaban convencidas de la nueva visión; tenía potencial de buenos resultados; y el equipo encargado de desarrollar el nuevo producto podía operar al margen de la estructura establecida del departamento sin tener que afrontar problemas prácticos. Se dejó muy poco al azar, y el éxito aumentó la credibilidad del proceso de renovación.

Los directivos se suelen quejar a menudo de que se les obliga a lograr éxitos a corto plazo, pero he descubier-

to que la presión puede ser un elemento muy útil en el esfuerzo 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.

Error n.º 7: Cantar victoria demasiado pronto

Después de unos cuantos años de esfuerzo, puede que los directivos sientan la tentación de cantar victoria ante la primera mejoría clara de los resultados. Aunque está bien celebrar un éxito, declarar ganada la guerra puede ser catastrófico. Hasta que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la empresa —un proceso de este tipo puede requerir de 5 a 10 años— cualquier nuevo método es frágil y susceptible de regresión.

Hace muy poco he sido testigo de una docena de esfuerzos de cambio basados en la reingeniería. En todos, salvo en dos únicamente, se cantó victoria y se pagó a costosos asesores, agradeciéndoles los servicios prestados, tras la culminación del primer gran proyecto al cabo de dos o tres años. Dos años después, los cambios, indudablemente útiles, que habían sido introducidos empezaron a desaparecer lentamente. En dos de los diez casos, resulta difícil apreciar actualmente algún rastro del trabajo de reingeniería que se realizó.

En los veinte últimos años, he visto el mismo tipo de situación en ambiciosos proyectos de calidad, en proyectos de desarrollo empresarial y en muchos otros. Nor-

malmente, los problemas comienzan en las fases iniciales del proceso ya que: el nivel de urgencia no es lo suficiente

Aunque está bien celebrar un éxito, declarar ganada la guerra puede ser catastrófico.

La ideología esencial proporciona el aglutinante que mantiene unida a una organización a lo largo del tiempo.

intenso, la coalición directiva no tiene suficiente poder y la visión no es lo suficientemente clara. Sin embargo, es la celebración prematura de la victoria la que acaba con el impulso de los cambios. Ése es el momento en el que las poderosas fuerzas asociadas a la tradición asumen el control.

Paradójicamente, las celebraciones prematuras de victoria 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 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 de los proyectos que han llegado a buen puerto se apoyan en su credibilidad, ganada a base de éxitos a corto plazo, para abordar problemas incluso mayores. Esos líderes persiguen sistemas y estructuras que son incompatibles con la visión de transformación y que no han sido abordados con an-

terioridad. Ponen gran atención en los empleados que obtienen ascensos, en los empleados que se contratan y en observar cómo se desarrolla el personal. Incorporan nuevos proyectos de reingeniería que son incluso de mayor envergadura que los iniciales. Entienden que el esfuerzo de renovación requiere no sólo meses, sino años. De hecho, en una de las transformaciones con mejores resultados de las que he sido testigo, cuantificamos los cambios que se produjeron cada año durante un período de siete años. En una escala de uno (bajo) a diez (alto), el primer año recibió un 2; el segundo, un 4; el tercero, un 3; el cuarto, un 7; el quinto, un 8; el sexto, un 4; y el séptimo, un 2. El nivel superior se alcanzó en el quinto año, es decir, 36 meses después del primer grupo de éxitos visibles.

Error n.º 8: No arraigar los cambios en la cultura de la corporación

En el análisis final, el cambio fragua cuando se convierte en «el modo como hacemos las cosas aquí», cuando se incorpora al torrente sanguíneo del cuerpo de la organización. Hasta que los nuevos comportamientos no arraigan en forma de normas sociales y valores justos, están sometidos a un proceso de degradación a medida que desaparece la presión por los cambios.

Dos factores son particularmente importantes a la hora de institucionalizar los cambios en la cultura de la empresa. El primero es el intento deliberado de demostrar al personal cómo los nuevos acercamientos, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar los resultados. Si se deja que cada uno extraiga sus propias conclusiones, en ocasiones, se llega a conclusiones desca-

belladas. Por ejemplo, como los resultados mejoraron cuando el jefe era carismático, los empleados de base relacionarán su estilo personal, que en gran parte es idiosincrásico, con esos resultados, en vez de valorar que fue su propia mejoría en la atención al cliente y en su productividad lo que fueron esenciales para la mejora de resultados. Pero ayudar a extraer las conclusiones correctas requiere un gran nivel de comunicación. Una empresa se mostró implacable en este sentido, y obtuvo una gran rentabilidad. En todas las reuniones de la dirección se dedicaba tiempo a explicar la mejoría de resultados. En el periódico de la empresa se publicaba artículo tras artículo sobre la mejoría de los beneficios derivada del cambio.

El segundo factor es dedicar el tiempo suficiente para asegurarse de que la nueva generación de altos cargos personifica realmente estos ideales. Si los requisitos para la promoción profesional no cambian, la renovación raramente durará. Los procesos de sucesión deficientes en el nivel superior de una organización pueden acabar con una década de trabajo. Se puede producir un proceso de sucesión insatisfactorio, si el consejo de administración no forma parte integral del proyecto de renovación. He visto en al menos tres casos, que el valedor de los cambios era el ejecutivo que estaba a punto de jubilarse, y que, aunque su sucesor no era un detractor éste tampoco era partidario de los cambios. Como los consejeros no comprendían en absoluto el cambio que se estaba produciendo en la empresa, no fueron capaces de ver que sus decisiones no estaban bien ajustadas. En uno de los casos, el ejecutivo a punto de jubilarse trató, sin éxito, de convencer al consejo de administración de que eligiese para el cargo a un candidato de un nivel jerárquico inferior, que, a su entender, era el que mejor personificaba la

transformación. En otros dos casos, directores ejecutivos no se opusieron a las elecciones del consejo de administración, porque creyeron que la transformación no se podría deshacer con la llegada de un sucesor. Se equivocaron. Al pasar dos años, los signos de renovación empezaron a desaparecer en ambas empresas.

TODAVÍA HAY MÁS ERRORES HABITUALES, pero estos ocho son los más importantes. Soy consciente de que en un artículo corto como éste todo parece demasiado sencillo. En la realidad, hasta los proyectos de cambio de mayor éxito resultan complicados y están llenos de sorpresas. No obstante, de la misma manera que es necesaria una visión relativamente simple para guiar a las personas a través de grandes cambios, una visión del proceso de cambio puede reducir la proporción de errores. Y cometer menos errores puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.