



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 04/12

Marzo, 2004

EL RITMO Y VELOCIDAD DE CAMBIO.
ADMINISTRACION EN SITUACIONES DIFICILES

Paddy Miller*

* Profesor de Dirección de Personas en la Organización, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2004, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

EL RITMO Y VELOCIDAD DE CAMBIO. ADMINISTRACION EN SITUACIONES DIFICILES

Resumen

Este documento examina cómo el liderazgo y liderar el cambio combinan lo que son esencialmente aptitudes básicas para efectuar cambios. La mayoría de los conceptos que se presentan son fáciles de entender y tienen mucho sentido, sólo que no suelen encontrarse en muchas organizaciones empresariales. Se explora también la idea de evaluación y aplicación del ritmo y la velocidad en una situación de cambio. Aquí aplicamos estos conceptos a los problemas del cambio y mostramos cómo algunos líderes han sido capaces de mejorar su rendimiento y el de sus colaboradores.

Palabras clave: liderazgo, cambio, eficacia, eficiencia, equipos.

EL RITMO Y VELOCIDAD DE CAMBIO. ADMINISTRACION EN SITUACIONES DIFICILES

Como sucede al conducir, la mayoría de las personas creen que son buenas liderando, sólo que algunos supuestos buenos conductores tienen más accidentes y multas de tráfico que otros. Y a la hora de liderar, algunos “buenos” líderes parecen tener menos éxito que otros. Prácticamente todo el mundo tiene las aptitudes fundamentales necesarias para ser un buen conductor. Sólo el no poner en práctica en ocasiones esas aptitudes, o el no ser capaz de ejecutarlas todas al mismo tiempo, hace que se conduzca mal. En el caso del liderazgo, parece que todos poseemos más o menos las mismas aptitudes básicas necesarias para ser un buen líder, pero algunos las utilizamos mejor que otros. En realidad, hay tantos líderes malos que a menudo se puede creer que en ocasiones la gente usa indebidamente sus aptitudes básicas sin tan siquiera pensar.

Este documento examina cómo el liderazgo y liderar el cambio combinan lo que son esencialmente aptitudes básicas para efectuar cambios. La mayoría de los conceptos que se presentan son fáciles de entender y tienen mucho sentido, sólo que no suelen encontrarse en muchas organizaciones empresariales. Aquí aplicamos estos conceptos a los problemas del cambio y mostramos cómo algunos líderes han sido capaces de mejorar su rendimiento y el de sus colaboradores.

El ritmo del cambio

Decir que todas las organizaciones están en proceso constante de cambio podría ser un tópico, pero lo están. Incluso la organización más sólida está cambiando, aunque sólo sea porque su entorno cambia. Sin embargo, saber esto no es de gran ayuda si estamos intentando liderar el cambio en esa organización. Tampoco ayuda demasiado que el cambio nos sea impuesto por importantes cambios industriales, a menudo no identificados como oportunidades de cambio, sino más bien como amenazas. Liderar el cambio significa llevar nuestra organización de la posición, condición o estado en que está hoy en día a alguna posición, condición o estado ideal para algún tiempo en el futuro. Ese futuro puede ser el próximo mes o la próxima década. Para el cabeza de una familia con hijos adolescentes, ese futuro puede ser los próximos años, cuando sus hijos acaben la escuela y entren en la universidad. Preparar la familia para encontrar trabajo en el futuro puede considerarse una prioridad. Para Bill Ford, jefe de Ford Motor Company, el futuro implica las próximas décadas, cuando puede que todos los coches se fabriquen en China y funcionen gracias a la tecnología de las pilas de combustible. Los directores de Ford deben preparar su organización para reducir sus efectivos en Estados Unidos y Europa. Es posible que su prioridad se centre en reciclar a su personal. Ambos, tanto el cabeza de familia como el jefe de Ford, tienen que preparar a su gente hoy para hacer frente a la transición hacia el mañana. Ambos tienen que dirigir a su gente hoy para desarrollar el ritmo y la marcha de la transición para el mañana.

Para llegar bien al mañana, tenemos que empezar hoy. El punto de partida es familiarizarse con el ritmo y la marcha de una organización a fin de juzgar cuánto cambio puede tener éxito y cuánto cambio puede introducir un director. En términos de baile, imagine que pasa de un vals a una “salsa”: usted va a tener que mover todo el cuerpo de forma diferente, pero antes tiene que mentalizarse, tiene que anticipar el nuevo ritmo para hacer que se muevan sus pies. Esto también es cierto en las organizaciones: los directores suelen saber que tienen que cambiar a un ritmo diferente, pero no pueden mentalizar a su gente sobre el problema. Sus pies quieren “salsa”, pero sus mentes siguen bailando un vals.

Examen de la realidad

Para entender el ritmo de una organización, piense en cualquier negocio que haya podido observar desde fuera. Posiblemente haya sido cliente en unos almacenes o ha tenido que visitar la sucursal local de su compañía de seguros. En primer lugar, dese cuenta de que observó que estaban sucediendo cosas. Habrá visto que esas “cosas” implicaban acciones, afirmaciones o actitudes de los empleados. Es posible que haya notado que la maquinaria de la oficina o almacén era nueva o vieja, limpia o sucia. Habría visto inmediatamente, si tuvo suerte, que se atendía a los clientes rápidamente, que los problemas se abordaban sin demora y que los empleados eran listos e inteligentes (su actuación era de sentido común). El ritmo de esta organización era rápido. Por ejemplo, aquí en España, Hewlett Packard es conocida probablemente por su ritmo rápido. Está sometida a una fortísima presión para innovar, especialmente en el negocio de las impresoras, donde la competencia es enorme. Tiene decenas de miles de usuarios finales, desde grandes empresas a escolares que tienen una impresora en casa. También tiene una clientela mundial, puesto que una de las divisiones españolas fabrica su producto en el Lejano Oriente y lo vende en cualquier lugar del mundo.

Compare esto con algunas otras empresas con las que puede haber tratado. Cuando los llama por teléfono con un problema, la persona que está al otro lado no puede ayudarle, pero le pasa con alguien que tal vez pueda. Pero esa no es la persona indicada, así que le vuelve a pasar, de forma que usted nunca encuentra a la persona que puede resolverle su problema. Deja mensajes. Mensajes que no obtienen respuesta. Al final, la única forma de solucionarlo es visitar la empresa o aprender a vivir con el problema.

Si alguna vez ha viajado en avión por Europa, se habrá dado cuenta de los diferentes ritmos de los propios aeropuertos. Como descubrió un pasajero de la clase ejecutiva que esperaba para facturar en el aeropuerto de Frankfurt. Cuando se quejó porque llevaba esperando diez minutos para facturar en un vuelo, le dijeron: «Pero todo el mundo debe esperar». Lo que el sentido común aconsejaba era que la dirección del aeropuerto pusiera a más personas para facturar a los pasajeros, pero el ritmo de la organización es el de esperar, su marcha es más lenta que la de la mayoría del resto de aeropuertos. La opinión de la dirección probablemente es que un aeropuerto es un lugar donde ciudadanos inocentes son molestados por guardias de seguridad groseros.

En cambio, cuando unos pasajeros fueron retenidos innecesariamente en el aeropuerto de Barajas durante treinta minutos porque el personal de seguridad estaba desorganizado, se quejaron a la dirección del aeropuerto a través de una carta. Para su sorpresa (y satisfacción), poco tiempo después de enviar la carta recibieron la llamada de la dirección del aeropuerto, que se disculpaba y esperaba que no volviera a pasar de nuevo. Probablemente, para esta dirección, un aeropuerto es un lugar donde la gente se embarca en una experiencia de viaje y compras que puede ser sumamente positiva.

Conduzca un aeroplano

El manejo de un aeroplano, accionado fácilmente por el aficionado, es ahora un hecho asegurado.

Europa está muy por delante de América en cuanto al número de aeroplanos ya comprados. Lo mismo sucedió con la introducción del automóvil.

Nuestro corresponsal en París nos escribe diciendo que en Europa se han vendido centenares de aeroplanos a particulares. Un fabricante ha vendido, él solo, 112: muchas de las primeras entregas estaban muy solicitadas.

También se ha empezado a despertar un gran interés entre los norteamericanos. Ha llegado una gran ola de entusiasmo, y, aunque en el extranjero hay más marcas de máquinas más pesadas que el aire, corresponde a América la distinción de fabricar el aeroplano más ligero, rápido y práctico jamás diseñado.



El aeroplano Herring-Curtiss

Demostó ampliamente su supremacía en la reciente reunión internacional de Rheims al ganar la codiciada copa internacional, que trae a América el próximo año la gran competición mundial.

Invitamos a todos los interesados a que nos obsequien con una llamada. Los norteamericanos que deseen participar en la competición mundial deben encargar sus aeroplanos pronto para asegurarse una rápida entrega y estar preparados para los diferentes eventos.

Se hará un precio especial a aquellos que hagan sus pedidos ahora para recibir su entrega a partir del 1 de enero de 1910.

Se hace una demostración en vuelo de todos los aeroplanos HERRING-CURTISS antes de ser entregados al comprador

Llame o escriba a **AERONAUTICAL DEPARTMENT**
WYCKOFF, CHURCH & PARTRIDGE
 1743 Broadway, at 56th St., New York City

¡Por lo menos, ahora no tiene que conducir!

¿Quién tiene la culpa?

Las organizaciones muy dinámicas tienen un ritmo que es capaz de enfrentarse a esta clase de errores: los solucionan y siguen adelante. Las organizaciones con un ritmo lento buscan a la persona o grupo que cometió el error, quieren culpar a alguien, no aprender del error.

La verdad de este asunto es que la mayoría de los empleados, al igual que la mayoría de las organizaciones, no quieren cometer errores. Pero lo que empieza a ocurrir en las organizaciones de ritmo lento es que aumenta la tolerancia para con los pequeños errores. Esto continúa hasta que, al final, la organización está plagada de errores, pero nadie se da ya cuenta de ellos. Se ha convertido en la norma. Cuando al director general de una empresa importante de bienes de consumo le presentaron una lista de quejas relativas a la calidad de los productos y la ejecución de los tiempos de servicio formuladas por un cliente relativamente pequeño, la reacción del director fue inmediata: «Si no le gusta nuestro producto y nuestro servicio, váyase a otra parte. Tenemos muchos clientes satisfechos». ¿Pero tal vez no por mucho tiempo?

Muchos negocios familiares fracasan porque son incapaces de cambiar su ritmo. Por lo general, el propietario-fundador establece el ritmo, y éste se arraiga tanto que cambiar el ritmo de la empresa es algo que supera a la mayoría de los sucesores. Una familia catalana poseía un negocio, y al tener que hacer frente a su desaparición como proveedor local de equipos industriales pesados, contrató un equipo ejecutivo externo para cambiar la suerte del negocio. Se animó a las personas de fuera a unirse con la promesa de incentivos muy

atractivos si tenían éxito. Y lo tuvieron. El negocio cambió de orientación, pasó de ser un proveedor local a ser un proveedor multinacional. La empresa prosperó y era muy evidente que había cambiado su ritmo. Todo el mundo, tanto clientes como empleados, notó el cambio. El único problema que surgió fue en el seno de la familia. Tenían la impresión de que el cambio se había producido demasiado deprisa. También les parecía que las personas que habían venido de fuera ganaban ahora unos salarios y unas bonificaciones que la empresa jamás había pagado antes. Y, por último, temían que, en un futuro próximo, no hubiera lugar para los miembros de la familia en un equipo de profesionales. Sabían que cuando la meritocracia sustituye al nepotismo, es despiadada al revelar la incompetencia. La familia decidió que los profesionales tenían que irse. Durante algunos años, la empresa volvió a su antigua situación poco competitiva. En realidad, el cambio de ritmo introducido por los profesionales de fuera había sido demasiado rápido para las personas que controlaban ese negocio.

El cambio es amenazador

La velocidad del cambio puede resultar sumamente amenazadora para una organización que tiene un ritmo muy lento. Y aunque no resulte amenazadora para una organización de ritmo rápido, si el tipo de cambio no tiene suficiente impacto se perderá tanto como en un negocio de ritmo lento. Hay una forma sencilla de ver el ritmo y la velocidad del cambio:

Figura 1. El ritmo comparado con la velocidad



Lo que la Figura 1 ilustra es que, en primer lugar, dependiendo de si la organización tiene un ritmo rápido o lento, la velocidad del cambio tiene que ser diferente. En segundo lugar, todos los cambios no son iguales: algunos cambios pueden ser lentos y durar años, otros pueden ser rápidos y durar meses o, incluso, semanas. Por último, algunas veces el cambio está limitado a una sección o a un departamento; otras veces cambia todo un sector.

El pasado año, el sector de la música vio cómo las ventas cayeron desastrosamente como consecuencia del intercambio de música digitalizada realizado por los clientes a través de Internet. La reacción del sector ha sido bastante estandarizada: importunar a los clientes potenciales que hacen esto para indicarles que se toman en serio la cuestión de los derechos de autor. En realidad, la mayoría de las empresas de este sector son muy conservadoras y

tienen un ritmo lento, bastante difícil para hacer frente a los cambios tecnológicos a corto plazo. Nadie dentro del sector propondría una solución como la de Steve Jobs, fundador de Apple, que consistía en dar a los clientes lo que querían en el formato que querían y a un precio que pudieran permitirse. iPod ha sido un éxito arrollador que ha dejado el sector parado. Ahora, si usted está en el sector de la música, ¿cuál es su reacción? Lo único que usted sabe es que su sector está a punto de cambiar radicalmente y que muchos de sus conocimientos acaban de ser declarados obsoletos. ¿Qué cambios introduciría si estuviera en la dirección de una compañía de discos? No dispone de mucho tiempo para empezar a actuar.

Marcha

«El tiempo y la marea ni se paran ni esperan», decía Shakespeare. Probablemente no haya otro aspecto más ignorado en la manía actual por el liderazgo que el tiempo. El tiempo nunca se incluye como factor en la ecuación de cómo convertirse en líder: ¿Cuánto tiempo cuesta convertirse en líder? ¿Veinte meses o veinte años? Rara vez se incluye el tiempo como factor en este período de eficacia del liderazgo: ¿Cuánto tiempo puede un líder estar por encima de su gente? ¿O acaso creemos que una vez se es líder, se es líder para siempre? El tiempo y la planificación parecen constituir a menudo un factor contribuyente en la vida de los líderes, pero con frecuencia lo describimos como un elemento de buena suerte. «Era la persona adecuada en el momento adecuado», decimos.

No creemos que el factor tiempo deba dejarse a la suerte. Es una parte integrante y un factor fundamental para entender el ritmo y la marcha del cambio. Creemos que ya ha influido en las carreras de la mayoría de las personas, y seguirá haciéndolo en gran medida en el futuro. La cuestión es sólo cómo tienen esto en cuenta los líderes cuando cambian el ritmo de las organizaciones.

Hay dos pruebas rápidas que ayudan a aclarar la cuestión del tiempo: una objetiva y la otra subjetiva. Primero, la objetiva: piense en cuánto tiempo deja su empresa a los directores en un puesto particular. En la mayoría de las empresas mundiales y multinacionales, un director se deja en un puesto durante no más de tres años. En realidad, en las empresas de alta tecnología como Hewlett Packard y Sun Microsystems, este período de tiempo puede ser incluso más corto. La constante presión a la que está sometida la organización para identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos hace que esta misma organización sea dinámicamente orgánica y capaz de transformarse en función de las oportunidades, productos y servicios nuevos. En tales condiciones, cualquier persona designada para un puesto de dirección difícilmente puede esperar permanecer en él mucho tiempo, casi con independencia de su éxito o fracaso. La organización avanza demasiado deprisa para eso.

La segunda prueba es más subjetiva. Si examina su currículum, podrá determinar cuál ha sido su tiempo medio de permanencia en un trabajo. Dicho de otro modo, ¿cuánto tiempo ha permanecido, por término medio, en un puesto antes de cambiar, posiblemente debido a un ascenso o incluso a un despido? Una vez más, si examinamos la experiencia de personas que han tenido carreras en grandes organizaciones multinacionales, encontramos el mismo patrón que antes: esta permanencia media es aproximadamente de tres años o 1.000 días. Las consecuencias están claras inmediatamente: alguien que entra en una organización, digamos a los 23 ó 24 años de edad, debería conseguir su primer puesto de gerente alrededor de los 35 años, según dice el profesor John Kotter, de la Harvard Business School. Esto significa que tienen que dar pruebas de sus aptitudes muy deprisa, en un mínimo de unos pocos puestos de tres años de duración cada uno. Incluso en las empresas que tienen

programas de desarrollo de alto potencial como Sony, la decisión final de ascender a alguien a un puesto de gerente está determinada por la actuación de esa persona en sus trabajos anteriores, no por su actuación en el programa.

No sorprende nada ver el mismo patrón de tres años o 1.000 días tanto en las políticas de recursos humanos de una empresa (relativas al ascenso, descenso o despido, etc.) como en el *currículum vitae* de los empleados de esa empresa. Lo que sorprende es que muchas empresas ignoran por completo este patrón y lo aplican inconscientemente. Es como si la organización se moviera inconscientemente siguiendo un ritmo silencioso. Los empleados deberían ser capaces de ver el patrón en sus currículos y las organizaciones también deben ser conscientes del ritmo. Uno empieza a sospechar que 1.000 días parece un límite o período natural en los esfuerzos humanos normales dentro de las organizaciones. Posiblemente, que las organizaciones pongan enormes restricciones a la libertad de decisión y acción en cada puesto –cuanto más bajo sea el puesto, menos libertad se le concede– sea la razón por la que las personas que ocupan esos puestos logran un sentido de realización, en ocasiones de consecución, en ocasiones de aburrimiento, después de tres años en el puesto. Por consiguiente, uno se imaginaría que una vez llegados al puesto de jefe ejecutivo, el pináculo de la organización, entonces el tiempo de permanencia se dilataría, pero sorprendentemente las estadísticas tienen otro mensaje: la permanencia media de un jefe ejecutivo en Estados Unidos es 4,1 años, y en Europa, 3,9 años, todavía menos que en Estados Unidos.

Así que la reacción podría ser: ¿a quién le importa? O ¿qué importa? Importa porque las organizaciones ven los nombramientos en términos de tareas discretas o incluso proyectos en los que los directores deben proporcionar liderazgo. Lo que la restricción de los 1.000 días implica es que, como empleado, usted tiene un período muy limitado para demostrar sus dotes de liderazgo, y entonces asciende o se marcha. Una vez entendido, se hace patente que los 1.000 días tienen que utilizarse de forma muy juiciosa, y los directores deben estar bien centrados para lograr sus objetivos para ese período.

1.000 días. Fijación

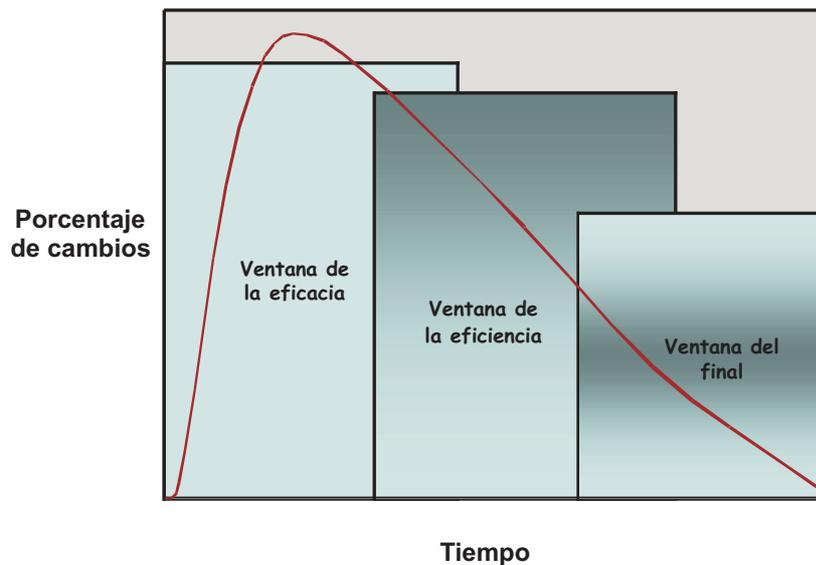
Durante mucho tiempo, la fijación de objetivos se ha considerado un proceso autoritario –el juego entre un director, sus objetivos por división y sección para el año y la oficina principal– que tiene lugar en el contexto de culturas organizativas descendentes. Como las organizaciones se han vuelto menos paternalistas y a menudo más despiadadas en la forma en que ascienden, trasladan o reducen el número de sus empleados, un director en un papel de liderazgo debería pensar en términos de objetivos que logren un valor añadido mensurable para el negocio. Puede que haya otros objetivos menos tangibles que cumplir, pero los objetivos que tienen un valor añadido mensurable tienen una espada de doble filo: aportan beneficios a la empresa que asumen una forma muy tangible y se suman al propio currículum del director para lograr un ascenso o, en el peor de los casos, para tener que encontrar un nuevo empleo. Dicho de otro modo, al ayudar a la empresa a lograr mejores resultados, un buen director se ayuda a sí mismo al propio tiempo.

Una permanencia en el puesto de 1.000 días bien dirigida debe reunir energía, fijación y gestión del tiempo. Un líder debe entender cuándo empiezan y cuándo acaban determinadas fases, cuándo liderar desde el frente y cuándo delegar. Esencialmente, hay tres fases principales durante 1.000 días de permanencia en el puesto, «ventanas» que señalan el tiempo en que deben abordarse determinados conceptos, procesos y/o tareas. Las tres “ventanas” son:

1. La ventana de la eficacia
2. La ventana de la eficiencia
3. La ventana del final

En la Figura 2 comparamos las ventanas con el nivel de energía al número de cambios requeridos durante el tiempo de ejercicio de los líderes.

Figura 2. Ejercicio y cambios



Hay diversas cuestiones que resultan de considerar la permanencia de un líder en términos de un imperativo de 1.000 días:

1. ¿Qué decisión, procesos y acciones se requieren en cada ventana?
2. ¿Cuál es la gestión del tiempo de cada ventana? Muchas tareas parecen casi interminables, y ¿cómo se ocupan de ellas los líderes?
3. ¿Qué cuesta actuar en ámbitos específicos que deberán identificarse? Más concretamente, ¿cuáles son las consecuencias de no actuar durante una ventana apropiada?

La ventana de la eficacia: Empieza cuando el nuevo líder comienza en el nuevo trabajo y dura aproximadamente de 180 a 200 días. Por lo general, antes de aceptar un empleo, un director tiene tiempo de entrevistar a nuevos (o viejos) jefes, subordinados e incluso colegas. Hay un período de gracia antes de aceptar un empleo, durante el cual el nuevo líder puede realizar algún trabajo de base. Evidentemente, las condiciones son muy diferentes cuando se pasa de una cultura y organización a otra que cuando se permanece dentro de la misma cultura y organización.

No cabe duda de que un nuevo líder causará un impacto al ocupar un nuevo puesto. En muchos sentidos, un predecesor que ha fracasado crea un ambiente que es más fácil de cambiar. Un predecesor que ha tenido éxito, a menudo pone al nuevo titular en un dilema con respecto a qué cambiar o con qué rapidez cambiarlo. Entender cómo cambiar el ritmo y la marcha de un negocio próspero es a menudo un reto mayor.

Sin embargo, el punto de partida es formular la pregunta fundamental: ¿cuál es el objetivo de este cambio? Pensar en el cambio de forma aislada conduce normalmente a cambios a corto plazo que tienen poco impacto en la organización. El cambio debe abordarse de una forma holística que abarque todo desde:

1. Personal
2. Sistemas, todos, desde sistemas de información, sistemas de recursos humanos...
3. Estructura
4. Cultura
5. Ritmo

En septiembre de 2002, Jurgén Dormann fue nombrado jefe ejecutivo de ABB cuando la empresa tenía graves problemas. Enfrentada a enormes deudas de 7.320 millones de euros, el nuevo director general sabía que la empresa podía irse a pique en cualquier momento. La que una vez fuera una empresa estrella y atractiva, estaba en una situación caótica. A los pocos días de ocupar su puesto, Dormann se puso en acción. Dijo: «Hice muchas preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Cuál es el próximo paso? ¿Alguien tiene alguna idea? Quería asegurarme de que los ejecutivos entendían la gravedad de la situación. Insistí en que sólo tenían algunas semanas para actuar o la empresa corría el riesgo de ir a la bancarrota»¹.

Tras conseguir espectacularmente el cambio completo de ABB en enero de 2004, Dormann consideró que el trabajo había concluido y que debería irse y dejar que otra persona ocupara el puesto.

¿Quiénes somos? ¿Cuál es la estrategia?

La *ventana de la eficacia* trata de cómo impactar. Sabemos que a los líderes les es difícil completar cada punto de sus listas de obligaciones. La mayoría de los líderes empiezan al principio de su ejercicio en un puesto con una serie de decisiones que deben adoptarse y ejecutarse. Si se les pregunta al final de su tiempo en el puesto, siempre responden que deberían haber actuado *más rápidamente* para haber conseguido más impacto, deberían haber implantado *más* para haber cambiado más, y deberían haber tenido más *tiempo* porque normalmente sólo se consigue hacer una pequeña parte del trabajo. Todo esto significa una cosa: la ventana de la eficacia es un período crucial para determinar una estrategia audaz y establecer con valentía un plan táctico que llevará a la organización allí donde debe estar.

Cuando se designó a un nuevo director, Roger Marshall, para hacerse cargo de la división de servicios internos en Readers Press², decidió que necesitaba tiempo para entender el negocio y sus problemas. Reservó tiempo para organizar en varias páginas grandes el estado del sector editorial. Quería visualizar y entender exactamente dónde se había situado

¹ «Chief Dormann shakes up ABB Corporate Culture», *The Wall Street Journal*, 22 de enero de 2004, pág. A6.

² Caso «Readers Press – Roger Marshall's First 1000 days», IESE Publishing, 2003, pág. 6.

Readers Press en un sector que se estaba reestructurando totalmente en la competitiva guerra por la atención del mercado. Durante los últimos diez años, la fusión de un gran número de editores había creado un mercado en el que había menos actores pero que eran extraordinariamente grandes. Además, la llegada de Internet había presentado Amazon.com a los clientes y los editores se vieron inmersos en una nueva forma de vender y distribuir libros. Finalmente, Marshall sabía que, aunque su división siempre había sido meramente un servicio prestado a las divisiones de gestión de la empresa, esa situación estaba cambiando rápidamente. Ahora los servicios internos tenían que demostrar que podían prestar servicios más rápidos y más baratos que los ofrecidos por empresas que tenían subcontratados sus servicios. Además, la división tenía que demostrar que podía aportar valor añadido a las demás divisiones.

Al principio, Marshall observó que tan sólo mejorando la eficiencia operativa de la división se podía mejorar el servicio ofrecido a otras divisiones. Había muchos problemas operativos, obstáculos que los directores utilizaban como excusas para justificar un servicio deficiente. Estos problemas debían resolverse, pero ello no situaría la división de servicios internos en una posición de talla mundial. En realidad, si Marshall no tenía cuidado, la solución de los obstáculos operativos ocuparía todo su tiempo y muy pronto habría perdido de vista el concepto de aportar valor añadido al resto del negocio. Aparte de eso, Marshall vio que debía desarrollar una estrategia que prestara servicios internos con un salto cuántico que dejaría parados a posibles proveedores subcontratados. El salto cuántico proporcionaría asimismo a las divisiones de gestión un servicio que les ofrecería una ventaja sobre su competencia. Marshall vio además que las oportunidades de un almacenaje de libros totalmente informatizado compensaban con creces las desventajas. Los almacenes de libros informatizados no sólo ofrecerían a todo el negocio algunos centros grandes para abastecerse, sino que proporcionarían una interfaz a empresas como Amazon, que no almacenaban libros en absoluto, sino que exigían a los proveedores que almacenaran, embalaran y enviaran por correo los libros. Esta idea iba a convertirse en el tema constante de Marshall durante su permanencia en Readers Press.

Desarrollar una estrategia: la reunión fuera de la empresa

En marzo de 2001, Marshall dirigió su atención a desarrollar una estrategia a largo plazo para su división. El equipo de dirección superior de SD pasó dos intensos días en una reunión fuera de la empresa para debatir la dirección estratégica de la división. Tras mucha discusión y debate, SD tenía un nuevo enfoque: ser “los proveedores de valor para las divisiones de la empresa”. Esto se iba a lograr centrándose en las seis siguientes áreas de dirección:

- Control de los costes: mejorar las medidas de control y crear más eficacia.
- Servicio: de unos a otros, nuestras partes interesadas y nuestros clientes.
- Personal: especialmente motivación y compromiso, hacer que la gente acepte sus responsabilidades.
- Innovación: desafiar el *statu quo* todo el tiempo.
- Calidad: mejor que los puntos de referencia.
- Relaciones con los clientes: lo primero y principal.

Estos títulos se apoyaron a través de un proceso de fijación de objetivos muy detallado, destinado a impulsar la responsabilidad en la organización hasta los niveles más profundos posibles. Ahora cada actividad tenía un director particular responsable de determinados objetivos, y se establecieron criterios claros de medición para cada objetivo. «No se trataba de que yo les dijera lo que tenían que hacer, explicaba Marshall. En vez de eso, les decía: “Espero que contribuyáis a los seis criterios para que la empresa marche hacia adelante. Por favor, decidme qué vais a hacer”. Entonces podía comprobar que estaban en ello y juzgar si estaban haciendo lo que habían dicho que iban a hacer.»

Iba a convertirse en un tema que impulsaría a sus empleados a ser conscientes constantemente de lo que se necesitaba para llegar ahí y vender constantemente el concepto al resto de la organización.

¿Por qué es constante el cambio?

Es importante darse cuenta de que una ventana de la eficacia no puede empezarse con la idea de que uno es un vigilante. Que todo funcione más o menos bien y que la solución de algunos obstáculos se vea como una acción adecuada, no es posible en los competitivos mercados de hoy en día. Cuando menos, hemos descubierto que las empresas que tienen líderes que no actúan audazmente durante la ventana de la eficacia, a la larga tienen dificultades para sobrevivir. La razón es bastante simple: la competencia está cada vez más lejos mientras ellos se estancan. Bastan sólo unos pocos años para que la competencia esté por delante y la empresa se encuentre a sí misma luchando por su supervivencia.

¿Quién está en el equipo?

Como en el caso de Marshall en Readers Press, los líderes tienen que trazar una estrategia con o sin su equipo. Por lo general, hacerse cargo de una división o de un departamento comporta también estar ligado a un grupo de personas que han estado ahí durante algún tiempo. Eso no es un equipo, y puede que nunca lo sea. En ese grupo pueden haber personas que hayan llegado a sus puestos simplemente porque hayan sobrevivido a sus rivales, tal vez a través de un sistema de ascenso poco inteligente o simplemente porque son el hijo del fundador de la empresa. Así que desarrollar una estrategia por cuenta propia, al principio es una opción cuando se intenta formar un equipo. El equipo que trabajó con Marshall dijo lo siguiente después de una reunión celebrada fuera de la empresa (véase el Recuadro de texto de la pág. 9). «Hubo casi un suspiro audible de alivio», dijo un participante, cuando Marshall preguntó por las reacciones de la gente ante su nuevo liderazgo. «La gente dijo: “Gracias a Dios, tenemos a alguien que se preocupa por nosotros”... La gente sabía que se esperaba de ellos que hicieran más y a menudo se aburrían bastante, pero no sabían cómo cambiarlo. De repente, se sintieron parte de la organización.» Sin embargo, Marshall tardó casi medio año en sentir realmente que estaba formando un equipo.

Aunque no hubiera un equipo al principio, reunir un equipo es una prioridad para un líder. Cuando Heinz Pfannschmidt asumió la vicepresidencia de las operaciones de Visteon en Europa y Sudamérica, sabía que tendría que centrarse en las operaciones de la empresa que no estaban realmente orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes: los fabricantes de automóviles más importantes del mundo. Pero el problema que tenía ante sí era que no estaba totalmente satisfecho con el grupo de directores que integraban su equipo de información directa. Aunque se pusieron manos a la obra poco después de la designación de Pfannschmidt para el puesto, él tardó casi todo un año en poner a las personas adecuadas en los puestos adecuados. Sólo entonces sintió que tenía un equipo capaz de entender plenamente las implicaciones de su estrategia, de hacerla suya y de ponerla en práctica. Así que, aunque antes Pfannschmidt tenía una estrategia centrada en dar un vuelco a la empresa y sermoneaba a sus empleados sobre lo que debían hacer, al cabo de sólo un año convocó una reunión plenaria con las personas que iban a convertirse en el equipo de gestión. Por fin, tuvo la impresión de que todo el mundo cantaba siguiendo el mismo cancionero.

Por tanto, una de las prioridades durante la ventana de la eficacia es formar, desarrollar y motivar un equipo. La formación de un equipo que se distribuye por toda Europa o el resto del mundo plantea problemas muy particulares. Duncan Newsome, el máximo responsable de los equipos de gestión del cambio de Diageo, decidió que formar equipos desde cero sería más fácil que intentar reorganizar los equipos existentes. Newsome desarrolló una serie de pruebas y ejercicios para un centro de evaluación que permitían identificar a las personas con las características que necesitaba en sus equipos de gestión del cambio. Diageo era el mayor grupo de bebidas del mundo, con marcas como Guinness, J&B y Gordon's Gin, y atravesaba un proceso de grandes adquisiciones. Todas las empresas recién adquiridas tenían que integrarse y colocarse bajo el paraguas de Diageo. Se asignó a Newsome esa tarea, y éste se puso inmediatamente a formar equipos. Una vez que los equipos estuvieron formados y hubieron aceptado que todo dependía de los valores, acordaron que sus valores eran: competencia, sinceridad, rigor, equilibrio y confianza.

Motivos y motivación

Observe que la aceptación no giraba en torno a los objetivos específicos de cada equipo. Por lo general, éstos se centraban en los proyectos y, como consecuencia, eran a corto plazo. La aceptación se logra mejor mediante la búsqueda de puntos en común y, a continuación, aspiraciones de nivel más alto que unirán el equipo a lo largo de todos sus proyectos.

Esta es una de las complejidades de la motivación de los equipos que resulta bastante paradójica. Aunque parecería lógico que los miembros de un equipo estuvieran motivados si les dijéramos exactamente cuál es el objetivo y cómo deberían lograrlo, hemos empezado a darnos cuenta de que tales objetivos directos se pierden tan a menudo que debe haber algo que no funciona con respecto a los objetivos o con nuestra idea de la motivación. Así que a menudo encontramos a los líderes frustrados por el fracaso después de ofrecer objetivos sencillos tales como incrementar el patrimonio de los accionistas en un 20% anual. Los líderes no comprenden que tal objetivo estaría condenado al fracaso. No hay ventaja, no hay desafío real en conseguir un 20% más para los accionistas cuando se compara con proporcionar una fantástica experiencia de servicios a los clientes. Los empleados se esmeran más en ayudar a los clientes que en ayudar a accionistas invisibles. Consiga ese objetivo de servicio y el cliente vuelve a por más. Esa es la forma de lograr una mejora del 20% del valor de los accionistas.

Si examinamos el negocio del cine, algunos de los proyectos cinematográficos de más éxito se realizaron con la idea de hacer básicamente una película excelente. Directores como Stanley Kubrick («2001: Odisea del espacio»), Francis Ford Coppola (la serie de «El padrino») y Alfred Hitchcock («Psicosis») –todos reconocidos como unos de los mejores directores de todos los tiempos–, empezaron a crear con sus equipos una experiencia de gran consistencia que, en primer lugar, los cautivó personalmente en lo conceptual y en lo técnico, y que, en segundo lugar, consideraron que un número suficiente de espectadores desearían ver lo que habían creado. Hitchcock gastó 800.000 dólares en «Psicosis», tomó 75 ángulos de cámara para rodar los 45 segundos de la escena del baño, fue un gran desafío técnico y, al cabo de tres años, había obtenido 50 millones de dólares por su inversión.

En el estreno de «Odisea del espacio», muchos de los miembros del consejo de los Estudios Universal (el mayor inversor de la película) abandonaron el cine durante la proyección creyendo que la película era un desastre. Después de la proyección, Kubrick y su esposa se fueron a casa convencidos de que su creación no se había entendido en absoluto y fracasaría. La gente no querría verla. Sin embargo, a las veinticuatro horas, los críticos y todo

el mundo, excepto la dirección de los estudios, consideraban la película una obra maestra. La película de Kubrick no sólo tuvo un récord de taquilla, sino que ha sido aceptada como una de las más importantes jamás realizadas.

Irónicamente, se ha descubierto que un liderazgo importante está basado en unos miembros de equipo y una formación excelentes. En su libro «Good to Great»³, Jim Collins investigó a destacadas empresas. Sólo encontró once empresas que tuvieran una rentabilidad duradera y hubieran creado un valor para los accionistas que obtuvo mayores beneficios que la bolsa durante más de una década. Collins descubrió que los líderes de esas organizaciones no se centran en un enfoque, objetivos y recursos hasta después de haber decidido quién estaría en sus equipos. «Lo principal, decía Collins, es que primero suba la gente adecuada al autobús, y que la gente equivocada se baje antes de decidir adónde conducirlo»⁴.

La confianza sustituye a la burocracia

Ese parecía ser también el caso de los directores de películas de más éxito; una vez que ponían a la gente adecuada en los trabajos adecuados, no había necesidad alguna de burocracia, de todo un conjunto de reglas que controlaran el comportamiento. «La finalidad de la burocracia es compensar la incompetencia y la falta de disciplina», dice Collins⁵. Si se tiene a la gente adecuada en su sitio, no hay que preocuparse por la incompetencia y la indisciplina.

Como en el caso de Duncan Newsome en Diageo, el proceso de hacer subir a bordo a la gente adecuada debe ser riguroso. ¿El punto de vista de Newsome sobre los miembros del equipo? Si empezamos con un grupo de jugadores de equipo débiles o gente incompetente, nunca lograremos nuestros objetivos. El equipo se convierte en una profecía de fracaso que se cumple por sí misma. Así que hacer hincapié en unos

Los líderes pueden fomentar la confianza interpersonal	
1. Actuando con discreción.	Mantener un secreto significa no descubrir a los empleados.
2. Manteniendo la coherencia entre las palabras y los hechos.	Decir algo y hacerlo dice a los demás que usted es competente y que se preocupa (que no los engaña).
3. Garantizando comunicaciones frecuentes y fructíferas.	Los empleados sienten que pueden confiar en su jefe por esto.
4. Participando en comunicaciones de colaboración.	Mostrar una buena disposición a escuchar y compartir ideas transmite un fuerte mensaje de confianza.
5. Garantizando que las decisiones sean justas y transparentes.	Los empleados sienten que pueden confiar en su jefe por esto.
6. Responsabilizando a la gente de la confianza.	Se convierte en parte de la cultura.
7. Creando relaciones personales.	Las relaciones personales son precisamente eso, personales. Crean un ambiente de confianza.
8. Regalando algo de valor.	Crea reciprocidad en el receptor.
9. Revelando tanto su competencia como sus limitaciones.	Ser sincero sobre sí mismo significa que los empleados pueden confiar en usted en otras áreas.

Fuente: Abrahms, L. et al., «Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks», *Academy of Management Executive*, vol. 17, nº 4, 2003.

³ Collins, J., «Good to Great», HarperCollins, Nueva York, 2001.

⁴ *Ibidem*, pág. 44.

⁵ *Ibidem*, pág. 121.

rigurosos procesos de selección que garanticen las competencias y los valores que buscamos resulta mucho más fácil que intentar cambiar a un grupo de personas que empezaron sin ninguno de ellos.

Después de hacer que subieran las personas adecuadas al autobús, Newsome dejó de lado la burocracia para que pudieran empezar a trabajar. «La burocracia se crea para asegurarse de que nadie se pasa de la raya, decía, es un completo anatema esperar que la gente realice cambios sin pasarse de la raya. Es ridículo querer controlar un comportamiento que todavía no se ha desarrollado.» Newsome dejó de lado incluso las cosas pequeñas, como los gastos de transporte (desplazarse en taxi, trenes, etc.). La empresa necesitaba una gran cantidad de documentación para presentar una justificación de gastos de transporte, que debía ser firmada por varios jefes de departamento antes de abonarse. El equipo de gestión del cambio de Newsome había convertido la confianza en uno de sus valores. Se hizo evidente que si no se puede confiar en alguien por un viaje en taxi de 10 euros, ¿por qué se puede confiar?

¿Ocultar la incompetencia?

Esto es tan sumamente evidente que uno se pregunta si aún hay alguien que no lo comprenda. Pero uno todavía encuentra empresas cuyos altos ejecutivos intentan introducir cambios saliendo del paso con un equipo que no cuenta con los componentes básicos de un equipo ganador. Se espera que los buenos líderes sean capaces de dirigir a sus colegas incompetentes. Un análisis rápido de los puntos fuertes y débiles de un equipo revela inmediatamente si éste tiene capacidad para actuar. En algunos casos, debe cambiarse todo el equipo. En otros, a veces es sólo una cuestión de reciclar y reorientar a algunos de sus miembros.

Figura 3. ¿Es mi hermano?



Cuando Finanzauto de Madrid fue adquirido por Barloworld, el conglomerado sudafricano, la nueva dirección decidió quedarse con el equipo existente, aunque los resultados del negocio habían sido pésimos. Creían que, centrándose en nuevos sistemas y el impacto de los mismos en el modo de pensar y las conductas de los empleados, se introduciría el cambio en toda la organización. El resultado final fue una empresa altamente rentable con prácticamente la mayor parte del equipo y los empleados originales en su sitio. El director general, Ramón Urrutia, pensaba entonces que el equipo era básicamente muy bueno, pero no disponía de los sistemas de información financiera para controlar y evaluar la actuación. Cuando los cambios se implantaron con éxito, la mayoría de los empleados entendieron cuál era el motor económico del negocio y cómo actuar de manera apropiada.

Al formar y desarrollar un equipo, es fundamental que haya algunos líderes que se obsesionen por su equipo y el trabajo del equipo. Son lo que Michael Maccoby denomina *eróticos del liderazgo*⁶: les encanta que les quieran. Por lo general, son personas muy amables, a menudo muestran sus sentimientos abiertamente sin ningún pudor y suelen convertir el lugar de trabajo en un sustituto de la familia. El inconveniente de todo esto es que el líder queda envuelto en toda esa indigencia, una búsqueda de popularidad y la desilusión final que conlleva llevarse un chasco después de establecer niveles demasiado altos. En realidad, ser capaz de ofrecer un enfoque primordial y tomar duras decisiones relacionadas con la realización de ese enfoque se hace imposible cuando empiezan a dominar las necesidades y las flaquezas del equipo.

El cuadro de mando de los cien días: Cada vez hay más presión sobre los líderes para que efectúen cambios tan rápido como sea posible. En parte, debido al constante seguimiento del cambio por parte de los accionistas y los medios financieros, que avisan a los grupos interesados de fuera con regularidad y a corto plazo. En parte, debido a la corta duración de la atención de la mayoría de los empleados. Dondequiera que miremos vemos el impacto de la corta duración de la atención de la gente: televisión, películas, artículos periodísticos, equipos de fútbol. Por ejemplo, cuando antes los aficionados al fútbol soportarían una racha de mala suerte de su equipo si pierde algunos partidos consecutivos, ahora querrían una destitución inmediata del entrenador y probablemente la mitad de los jugadores, si de ellos dependiera. La idea de que un cambio completo vaya a requerir tal vez una temporada o dos es casi una herejía.

Los líderes deben prepararse para los períodos cortos de atención del consejo, los accionistas, los medios de comunicación y sus empleados. Durante la carrera por el cambio de la ventana de la eficacia, debería haber dos importantes paradas: el cuadro de mando espejo de los cien días y el cuadro de mando de los doscientos días. El cuadro de mando de los cien días está bastante claro: se trata de reunir el grupo e ir trabajando las preguntas fundamentales:

- ¿Cuál es nuestra realidad actual? ¿Podemos hacer frente con total sinceridad a algunas de las respuestas que surgirán de las siguientes preguntas?
- ¿Está clara la estrategia para el cambio? ¿Todo el mundo entiende el enfoque y lo que cuesta lograrlo?
- ¿Tenemos a bordo a la gente adecuada para obtener resultados positivos? ¿En qué podríamos sobresalir? ¿De qué competencias carecemos? ¿Qué valores nos faltan?

⁶ Maccoby, M., «The Narcissistic Leader», Broadway Books, Nueva York, 2003.

En realidad, después de cien días, ¿qué nos apasiona? ¿Somos suficientemente disciplinados para lograr los resultados deseados?

- ¿Hemos estructurado nuestras tareas y nuestra organización de forma que nos ayude a lograr los objetivos?
- ¿Hemos implantado los sistemas de medición adecuados para evaluar nuestro progreso? ¿Entendemos nuestro motor económico? ¿Tenemos un sistema de información que proporcione datos valiosos en tiempo real, que es lo que los directores necesitan para efectuar el cambio?

Al participar en muchos programas de cambio de las empresas, hemos llegado a darnos cuenta de que las revoluciones que se centran en un único aspecto del negocio siempre fracasan. Cuando el jefe ejecutivo renunció a la dirección de Visteon, el proveedor mundial de automóviles de Estados Unidos, se dio cuenta de que la introducción de un nuevo sistema de información había fallado lamentablemente después de una inversión de millones de dólares. Había sido un sistema altamente recomendado y utilizado por muchas otras empresas del sector. Los asesores aseguraron a la empresa que el sistema era un éxito. Sin embargo, había fallado. Lo que quedó claro es que el nuevo sistema de información debía considerarse en el contexto de todo el negocio, y no sólo en términos de necesidades de información. Y lo que todavía es peor es que, aunque puede que quedara de manifiesto después de sólo cien días que el sistema tenía problemas, pasaron otros dos años antes de que la dirección lo abandonara y acabara con sus pérdidas.

Así que el cuadro de mando de los cien días consiste realmente en cuestionarse el efecto general del impulso del cambio: ¿estamos realizando el esfuerzo uniformemente en toda la organización? ¿Tenemos grupos de interés importantes a bordo y comprometidos? ¿Podemos mantener el esfuerzo del cambio? El cuadro de mando de los doscientos días llega cuando se cierra la ventana de la eficacia y se abre la ventana de la eficiencia.

Reconocer la resistencia al cambio

Por lo general, la gente no empieza con la idea de que va a oponer resistencia al cambio. Puede que se convierta en una resistencia abierta, pero a menudo empieza de una forma muy sutil, en ocasiones incluso subversivamente, sin ninguna intención de resistirse al proceso de cambio. Pero muy pronto se convierte en una ola que abrumba al confiado líder. Hay varias señales a las que uno debería estar atento:

- “Asentimiento con la cabeza”: el que dan los empleados durante una reunión para indicar su aprobación e inclusión, pero seguido por un silencio mortal de inacción. Si se encuentra acudiendo a reuniones donde mucha gente acepta hacer cosas pero nunca las hace en los plazos, esta misteriosa bruma de letargo tiene más probabilidades de aumentar que de disminuir. La única forma segura de superar esta situación es enfrentarse a los empleados y conseguir un compromiso personal para la realización de una tarea.
- “Ya te lo dije”: la afirmación hecha por los colegas cuando su predicción de que usted fracasaría se cumple, normalmente porque han estado trabajando entre bastidores para asegurarse de que usted fracase. Detectar a los colegas, o incluso a los subordinados, que le están tendiendo una trampa para que fracase, es un

importante proceso político que los líderes deben dominar. La fe en nuestra propia capacidad y en la capacidad del equipo es fundamental, pero ser capaces de tratar con negadores subversivos puede garantizar la supervivencia de todo el proceso.

- “Obligaciones”: en el contexto de “va más allá de mis obligaciones” y pronunciado por subordinados que carecen de una buena disposición para cambiar. Normalmente hacen lo que es necesario, pero nada más. Demasiados de ellos en el proceso y pronto todo se viene abajo.
- “Lo hemos visto antes”: por lo general, dicho durante la primera reunión de un nuevo director para indicar que su sucesor era probablemente un perdedor y que este programa de cambio es una causa perdida (¡otra vez!). También conocido como el síndrome “no se ha inventado aquí”. Los gurús sugieren un enfoque ascendente que implique a todo el mundo en las discusiones sobre por qué no ha funcionado antes, pero a veces enfrentarse a alguien por su actitud puede dar dividendos.
- “Eso no funcionará aquí”: a menudo ofrecido como apoyo por un jefe que no ha realizado cambios significativos durante el último decenio y teme que está a punto de ser puesto en evidencia. En el proceso de cambio, es tan importante manejar a nuestro jefe como manejar a nuestros subordinados. Una vez que el jefe está fuera de juego, normalmente es el final del partido.

El cuadro de mando de los doscientos días y la ventana de la eficiencia

Lo que los líderes olvidan es que su eficacia empieza a desaparecer muy rápidamente. Como líderes recién designados, tienen mucha libertad para causar un gran impacto en la organización, tanto en sus jefes como en sus subordinados. Todas las partes interesadas esperan ver cómo se producen los cambios, y un director que decide esperar durante demasiado tiempo puede perder realmente el apoyo de algunas partes. Cuando Ignacio Font asumió el cargo de director general de Hewlett Packard ICD en Barcelona, todo el mundo sabía quién era porque había estado trabajando en esa división durante más de una década. Sin embargo, se esperaba que efectuara cambios radicales en el negocio, al igual que habían hecho sus predecesores. En aquel momento dijo: «Se espera que un director general de HP gestione un cambio que cree valor para los accionistas. Sólo se nos va a evaluar con respecto a si somos capaces de llevar a cabo las estrategias de nuestro predecesor o si cerramos la planta⁷».

La ventana de la eficiencia consiste en la búsqueda de eficiencia en los procesos, sistemas y productos introducidos durante la venta de la eficacia. Sabemos que los líderes sólo tienen 1.000 días en un puesto para implementar el cambio, y que es a partir de los doscientos cuando empiezan a saber si sus innovaciones han tenido algún impacto y si esas innovaciones añaden valor al negocio. Las cuestiones del cuadro de mando de los doscientos días son las siguientes:

- La realidad actual: mantener la fe en esta fase va a resultar fundamental, pero debe haber indicios de que el cambio ha empezado a echar raíces. Para un líder es mejor retroceder en esta fase y empezar todo de nuevo que seguir adelante.

⁷ Caso de estudio, «Ignacio Font at Hewlett Packard, the Journey from BCD to ICD».

- ¿Hay sistemas implantados que midan nuestro impacto en el motor económico del negocio? Si no lo están, todo el esfuerzo es en vano. Muchas veces oímos decir a los líderes: «Nos esforzamos mucho porque ese sistema de producción (o producto o sistema de información) funcionara, pero la organización no estaba preparada para ello». Precisamente este “estar preparados” es responsabilidad del líder del cambio. Centrarse en una única entidad no tendrá éxito.
- ¿Estamos mejorando en lo que estamos haciendo? ¿Podemos ser mejores que la competencia? ¿Podríamos ser una empresa de talla mundial? ¿O incluso los mejores del mundo?

La ventana del final

*«Que el jurado considere su veredicto», gritó el Rey.
«No, no, dijo la Reina, la sentencia, primero, el veredicto, después.»*

«Alicia en el país de las maravillas»

El mayor asesino de la iniciativa en las organizaciones es tener a los directores en el puesto demasiado tiempo. Puede que haya algunas profesiones en que la permanencia en el puesto sea deseable: sacerdotes, jueces y profesores universitarios. Sin embargo, la dirección no reúne los requisitos para ello. Déjelos en un puesto más de tres o cuatro años y se aburren, se vuelven defensivos, complacientes, demasiado confiados, negativos y protectores. Ahogan las aspiraciones de sus subordinados y echan un jarro de agua fría sobre la excitación y el entusiasmo que otros pueden sentir por el potencial de un negocio. ¿Ha trabajado alguna vez para una de esas personas? Les encanta la rutina despreocupada del trabajo, impiden a cualquiera que se desvíe de los principios y las normas de la empresa, y se aseguran de que nada salga del departamento sin su permiso.

Los jefes ejecutivos de ambas orillas del Atlántico se están dando cuenta de que la permanencia en el puesto se está reduciendo cada década. Mientras que hace veinte años un jefe ejecutivo esperaba pasar diez años o más en el puesto, hoy está cuatro años por término medio. Hasta los políticos han empezado a darse cuenta de que hay un límite a la cantidad de cambio que pueden introducir y ejecutar. José María Aznar ha marcado la tendencia en España marchándose tras dos mandatos en el cargo. Otros lo siguen. Han aprendido de la experiencia de otros líderes políticos que no se fueron y tuvieron que ser destituidos. El caso más famoso es el de Margaret Thatcher, que fue destituida por su propio partido político a pesar de ser la Primera ministra.

No hay ninguna razón por la cual una empresa no debiera poner en práctica la idea de una permanencia corta en el puesto. Significa que siempre se está creando espacio para personas con talento. Significa que las tareas de dirección se consideran en el contexto de un marco de tiempo limitado. Cuando nos designan para un puesto nuevo, esperan de nosotros que presentemos ideas nuevas, que las pongamos en práctica en mil días, y entonces, ¡nos marchemos!

Para los propios líderes, existe el reto de realizar todo lo posible en un período limitado, aprendiendo de la experiencia y aplicando lo aprendido en el nuevo trabajo que aceptan después. Más que tener a una buena persona en el yugo de la rutina, el concepto es

ofrecerles siempre retos de mejora donde puedan demostrar su capacidad al mismo tiempo que aprenden.

La historia de María José X se repite probablemente en cientos de organizaciones de toda Europa. No ha cambiado mucho en el último medio siglo y constituye una acusación de lo atrasados que permanecemos en nuestras organizaciones. Mientras que tenemos fuerzas competitivas serias en Asia y América haciéndonos la guerra, nuestras organizaciones están atrapadas en un laberinto burocrático que habría hecho llorar a Kafka.

Si avanzar es esencial para una vida saludable de la organización, prepararse para la marcha es igual de importante.

Durante el período de la ventana del final, un líder tiene que asegurarse de que los cimientos están en su sitio:

María José X trabajaba en la sede central de una multinacional española. Había estudiado en la Universidad Complutense y, durante los veranos, había trabajado en Londres, Nueva York y Frankfurt. Su inglés era bueno, y además había conseguido buenas notas al acabar la carrera. Su nuevo trabajo parecía muy apasionante. La empresa había hecho algunas adquisiciones respetables y se estaba convirtiendo en un importante actor internacional. María José vio muchas oportunidades para ella en la próspera empresa.

Y así fue, hasta que la designaron para un puesto en el departamento de Juan Diego B. Juan Diego tenía 42 años, estaba en la empresa desde hacía 18 años y no tenía intención de poner en peligro su puesto. Cualquier idea o proyecto realizado con éxito se le atribuía a él. Tenía contacto directo con los jefes y guardaba celosamente ese acceso. Se culpaba de cualquier problema que hubiera a los que trabajaban para él. Se aseguraba de que su reputación estuviera recubierta con una capa de teflón y nunca se viera afectado por ningún rumor contaminado o perjudicial.

Al cabo de un año de trabajar en este departamento, María José X pidió un traslado fuera, a cualquier sitio o, de lo contrario, iba a dejar la organización. Ahora le interesaba más salir de allí que mejorar el rendimiento del departamento.

1. Debería haberse identificado y desarrollado un sucesor normalmente durante el último año de la permanencia de un líder. A menudo, el sucesor procede del departamento o división, pero a veces viene de otra área. Dar ese buen aviso para prepararse hace la transición más fácil.
2. Las medidas y los resultados de los 1.000 días anteriores deben ser registrados y reconocidos. Gane o pierda, el líder debe marcharse, pero eso no significa que el próximo puesto que tenga no se beneficiará de lo aprendido a través de esta experiencia. La segunda razón para asegurarse de que los resultados estén claros es que, como los líderes se hacen cada vez más responsables de sus propias carreras, resulta fundamental ser capaces de demostrar cualitativa y cuantitativamente el valor añadido que han aportado a la empresa. Esto podría determinar muy bien la naturaleza de su próxima misión dentro o fuera de la organización.
3. El equipo debe ser informado y prepararse para el traspaso de poder. En ocasiones, encontramos a personas que en el fondo están encantadas de que las cosas empezaran a ir mal en cuanto salieron por la puerta, pero esto no parece tener mucho sentido. Es muy importante que los líderes se marchen después de asegurar la continuación satisfactoria del negocio tras su marcha. Algunas empresas consideran que ésta puede ser una señal de los líderes de más éxito: el negocio mantiene su crecimiento y prosperidad tras la marcha de su carismático líder.

Conclusión

La verdad acerca de liderar el cambio es mucho menos complicada de lo que piensa la mayoría de la gente. Exige una buena cantidad de sentido común, pero no requiere un doctorado en Física para hacerlo bien. La mayoría de los líderes fallan en el más simple de los errores: no siguen un proceso, no convierten a su gente y se quedan sin tiempo porque se centran en las cosas equivocadas.

Trabajando con un líder de mucho éxito, nos preguntó: «¿Qué tienen en común el plutonio, los isótopos de carbono 14 y los empleados? Todos ellos tienen media vida. A la hora de cambiar de comportamiento y actitud, usted puede hacer que tarareen y seguirán tarareando de seis semanas a tres meses, y entonces se deteriorarán lentamente hasta resultar irreconocibles. Entonces es el momento de recibir una inyección de adrenalina desde el liderazgo. Inspeccione algo. Examine la realidad, luego reúna a los líderes de los subordinados y dígales lo que ha observado, e insista en volver a la norma».