



Las Fases Críticas del Proceso de

Cambio

Por: **David Garvin, Ph.D.**

Harvard Business School

13ª. Conferencia Anual GOAL/QPC, noviembre 1996.

Compilación y Desarrollo en Cooperación:

Rogelio Carrillo Penso



LOS PARADIGMAS NO CAMBIAN CON FACILIDAD

He examinado con gran cuidado el proyecto de solicitud de financiamiento del señor **Leonardo Da Vinci** sobre "**Desarrollo y Aplicaciones de Diversos Tipos de Hélices**", para lo cual solicita ayuda financiera.

Menciono algunos problemas formales de la solicitud que VE debe haber percibido mejor que yo.

El solicitante no fija fecha para la conclusión de sus investigaciones ni da un plan de investigación **basado en una metodología aceptable**. Dice en muchos puntos de su exposición "debo investigar" o "deseo averiguar" o "hay que construir" tales o cuales tipos de hélices. **No hay bibliografía** excepto el conocido y anticuado texto de Arquímedes sobre el espiral. En cuanto a su curriculum, **no enumera títulos, estudios superiores, grados conseguidos ni publicaciones**. Se limita a enumerar una serie de aparatos contruidos o proyectados.

Sobre la **preparación científica del solicitante** sólo tenemos una lista bastante jactanciosa en que se atribuye una serie de estudios y descubrimientos. **Dice** que ha disecado unos 30 cadáveres y que **ha dibujado** con exactitud los órganos internos, encontrando erróneas **las enseñanzas del gran Galeno**, y **ha demostrado** que los valles se han formado por acarreo de materiales por los ríos, que **ha probado** que el mar ha cubierto partes de la tierra por cientos de miles de años, que **ha estudiado y explicado** el vuelo de los pájaros. La mayoría de estas afirmaciones, **demasiado particulares para tener valor filosófico**, no tienen mucho que ver con el proyecto. En cuanto a los principios de mecánica que dice haber encontrado, como la aceleración de la caída, la persistencia del movimiento sin necesidad de fuerza y ciertas ideas de conservación de la fuerza, es claro que estas opiniones **están en abierta e irresponsable oposición a lo que todas las personas doctas saben desde hace muchos siglos**.

Sobre el proyecto que nos interesa, el Sr. Leonardo estima que pueden servir para: empujar el aire, hacer mover barcos, y usarse en máquinas voladoras. **No sabemos para qué puede servir empujar el aire. No se ve qué ventajas puede tener la hélice en los remos**, mucho más aptos para aprovechar la fuerza humana, o sobre velas que no requieren esfuerzo alguno. En cuanto a las máquinas de volar, el Sr. Leonardo hace referencias y presenta dibujos de unos **pájaros de papel impulsados por una hélice** que se mueve por un elástico enrollado que al soltarse las hace girar.

Puede que los dibujos que acompañan la solicitud sean excelentes, pero **los que conocemos la ciencia y nos atenemos a la esencia de las cuestiones** no podemos dejarnos arrastrar por estos adornos ni dejar de percibir la **falta de seriedad y conocimiento** que campea en todo el proyecto.

Considero pues que la digna Asociación que usted preside debe **utilizar sus recursos en apoyar trabajos más serios, valiosos y seguros**. Dios guarde a Vuestra Excelencia.

Giácomo Ricardini

(PD, DF, DM, DL, DR)

Padre Dominicó, Profesor de Filosofía Natural y Medicina de la Universidad de Bolonia, Médico graduado en la Universidad de Montpellier, Graduado en Filosofía en la Universidad de París.

Bologna, **marzo 12 de 1513**



CINCO FASES Y DOS ALERTAS

Todo proceso de cambio tiene particularidades y matices propios de la cultura de la organización, del grado de profundidad de la transformación iniciada, y de la convicción y fortaleza de sus líderes. Para las empresas es sumamente útil conocer las diferentes etapas de los procesos de cambio, la teoría detrás del proceso, y las lecciones y alertas que nos permitan validar lo que estamos haciendo bien, o retomar apropiadamente aquellas áreas donde tenemos debilidades.

Libros colmo ¿Quién Movié mi Queso? nos alertan y motivan para cambiar, pero el **proceso** de cambio es mucho más estructurado y complejo. Por lo general este proceso sigue cinco fases bien definidas:

1. **Es necesario percibir la necesidad de cambio** Si Ud. no tiene hambre, no piensa a qué restaurante le gustaría ir a cenar.
2. **El Cambio debe ser voluntario:** No lo haga con sangre, pero sea firme. Deje claro que esa es la dirección que lleva la empresa y que si no se monta en el tren, quedará fuera. Persuada.
3. **El Proceso de Cambio requiere un Basamento Filosófico:** Una nueva Filosofía Gerencial acorde con la Filosofía de Calidad y a los más modernos conceptos de desarrollo del Capital Intelectual y nuestro crecimiento como personas, crea la estructura de base, la plataforma de lanzamiento, el terreno propicio para construir la nueva cultura que hará posible el cambio.
4. **El Proceso de Cambio requiere del apoyo de otros que estén participando en el mismo proceso:** No estamos solos. La posibilidad de evaluar los éxitos y las dificultades de otros, su manejo de situaciones complejas, de cooperar en el aprendizaje y compartir los recursos para el cambio, facilitan nuestro propio proceso.
5. **El Proceso de Cambio debe ser dividido en fases que puedan ser realizadas en secuencia:** No es posible hacerlo todo de una sola vez, los recursos de gente, tiempo y dinero son limitados. Además, vamos a necesitar un tiempo de maduración entre las diversas etapas para su internalización. Hasta Dios necesitó siete días para crearnos.

Por favor, **no lo haga solo**. Este proceso es muy complejo y existen innumerables fuerzas inhibitoras, algunas sutiles y otras muy fuertes que van a intentar descarriarlo. Se necesita conocimiento experto para manejarlas y ayudarlo a seguir un rumbo adecuado.

El otro alerta que queremos dejar es que los motores del cambio son los **líderes**, no los gerentes. El líder es quien creará las nuevas reglas, marcará el rumbo e iniciará la marcha, asegurará la constancia en el propósito, brindará apoyo, enrolará a la tropa, retomará el camino cuando hay desviaciones, y sobre todo sabrá discernir lo que la gente necesita de lo que la gente quiere. **No siempre lo que la gente quiere es lo que necesita.**

¡Cuidado! Van a aparecer líderes informales que están más interesados en usar el proceso de cambio para subir en la escalera organizacional que en contribuir a su consolidación y proyección futura. Ellos pueden ser de ayuda en las primeras etapas del proceso, pero al final minarán la confianza, crearán subculturas indeseables con propósitos propios, manipularán a la gente, competirán con su liderazgo —y producirán mucho daño, a veces irreparable. ¿Cómo descubrirlos? Son los que siempre están oliendo sangre, aquellos que acostumbran a surgir sobre los restos de los compañeros que quedaron en el camino.

Rogelio Carrillo Penso



ENTRANDO EN MATERIA

Daniel Boone, un pionero norteamericano, era legendario por su habilidad para orientarse por las estrellas, la luna, las huellas, el olfato y la intuición. Alguien le preguntó una vez a Boone si alguna vez había estado perdido, a lo que Boone contestó: *“No. Pero una vez estuve desorientado por tres días”*.

No es nada raro que la gente se desoriente en los procesos de cambio, algunos por más de tres días. Lo que pretendemos con este trabajo son cuatro cosas: \supseteq **Primero**, hacer un vuelo rasante acerca de algunas de las fuerzas que motorizan el cambio. Algunas nos serán bastante familiares. \sphericalangle **Segundo**, trataremos de dedicar el grueso del trabajo a enfocarnos en un modelo bastante sencillo de *cómo* ocurre el cambio. Enfocaremos las etapas del cambio y particularmente analizaremos algunas áreas de ayuda, algunos *cómo hacer*, a medida que evaluamos las tres etapas del proceso de cambio. \subset **Tercero**, resumiremos algunas de las lecciones aprendidas de los procesos de cambio, qué debemos *hacer*, y qué debemos *evitar hacer*. Organizaremos estos aspectos alrededor de los procesos de cambio en general, pero también alrededor de la Reingeniería. \subseteq **Finalmente** concluiremos con algunos tips de cómo podemos evaluar si nuestro proceso de cambio ha tenido éxito, y qué indicadores podemos utilizar para saber si la cosa está yendo bien, o si está yendo mal.

Aunque no sea conocido como un experto en la Gerencia del Cambio, el poeta impresionista francés, Paul Valéri, escribió hace pocos años: *“El problema con nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que una vez era.”* Su poema nos presagia un futuro incierto, precisamente el reto que todos enfrentamos hoy.

Ya no contamos con organizaciones estables y niveles jerárquicos bien definidos. Ya no tenemos períodos de calma donde podemos predecir lo que será nuestro negocio dentro de varios años. Lo que tenemos son períodos continuos de turbulencia, y especialmente, nos estamos viendo sometidos a una serie de fuerzas de cambio. Las vamos a dividir entre **Fuerzas Nuevas** que han aparecido en la última década: y **Fuerzas Tradicionales** que siempre han estado entre nosotros pero que últimamente se han acelerado.

LAS FUERZAS DEL CAMBIO

Entre las **Fuerzas Nuevas**, la primera es la \supseteq **Globalización**. De una u otra forma, todos estamos siendo afectados en nuestros negocios por competidores globales, y por los procesos de internacionalización. La segunda es \sphericalangle **Capacidad Excesiva** en una gran cantidad de industrias. La razón de esto es que en muchas industrias, por lo menos hasta hace unos 10 años, la estrategia detrás de la construcción de nuevas plantas salió directamente de la película “Field of Dreams” (Campo de Sueños). La razón subyacente era: *Construya que los clientes vendrán*. Nadie pensaba demasiado en lo que pasa cuando la demanda decae o se estabiliza, o cuando demasiadas empresas fabrican lo mismo. Ello ha desatado en muchas industrias un proceso repetitivo de redimensionamiento, recortes, fusiones, etc. Claramente aparecen las fuerzas de \subset **La**

Por primera vez en la historia, en 1995 se editaron más periódicos y boletines en las oficinas, que en las grandes impresoras y rotativas.



Tecnología de la Información. La tecnología de la información permite asimismo la interconexión, lo que facilita la descentralización y la coordinación de actividades a través de las redes de información. Y finalmente están las fuerzas de \subseteq **La Gerencia y la Teoría Organizacional.**

Por una parte estamos viendo una tendencia cada vez más fuerte hacia facultar a los trabajadores, conocemos mucho más acerca de la efectividad de los equipos y como estos deben ser estructurados. Por la otra, cada día vemos el rol protagónico que tienen los procesos: organizarnos horizontalmente en lugar de verticalmente.

Las **Fuerzas Tradicionales**, son fuerzas que siempre han estado entre nosotros, pero que continúan a un ritmo mucho más acelerado. Primero están las fuerzas de \supseteq **La Competencia y de las Exigencias cambiantes del consumidor.** La competencia está aquí para quedarse, los consumidores cambian de gusto y tienen nuevas exigencias. $\not\subseteq$ **La Necesidad de Nuevos Productos y Procesos.** Una muestra de ello son los nuevos programas de post grado en las universidades y la enseñanza de temas gerenciales a nivel de pregrado. Y finalmente está el tema del \subset **Tamaño Organizacional.** A medida que las empresas crecen, nuevos retos salen a relucir.

Existe una historia acerca del Parlamento Ucraniano que se iba a reunir por primera vez después de la desaparición de la Unión Soviética. La noche antes de la reunión prevista comenzaron unos desórdenes callejeros, la policía tuvo que salir a la calle y los parlamentarios pensaban que no iban a poder realizar su primera reunión. Al final se logró aplacar los ánimos populares. Al día siguiente, el Presidente del Parlamento se paró frente a sus colegas y dijo: *"Ayer estuvimos al borde de un profundo abismo, hoy estamos listos para dar el gran paso hacia adelante."* Uno de los retos que enfrentamos es saber dar ese paso sin caer por el despeñadero.

LAS ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO.

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente. Vamos a tratar de profundizar en estas etapas y el rol que cumple cada una de ellas.

La Primera es un período de \supseteq **Cuestionamiento, de Retar el Status Quo, de Fijar Metas, y de Diseñar.** De una u otra forma, decidimos que la forma actual de hacer las cosas no es lo suficientemente buena. La segunda etapa es un período de $\not\subseteq$ **Cambio, de Aclarar, de Reforzar.** Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. La tercera etapa es un período de \subset **Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación.** Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro "Programa del Mes", sino algo que va a perdurar en la Organización.

Existen dos aspectos que debemos resaltar. Una anécdota ilustra muy bien este punto. La anécdota es acerca de Jean Louis Goddard, el creativo director de películas francés

Hace algunos años alguien le preguntó a Dios, cuándo iba a desaparecer el problema de la Competencia ...a lo que Dios contestó: "¡No mientras yo viva, Hijo Mío!

Lo que hace realizable un cambio es la energía y la motivación.

Todos pasaremos por las tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.



cuyas realizaciones tenían toques de originalidad a los que uno no está acostumbrado. En una conversación sobre cómo hacer una película, alguien le dijo a Goddard: *“Por lo menos Sr., podremos estar de acuerdo que una película debe tener un principio, un medio, y un final.”* A lo que Goddard respondió: *“Ciertamente, pero no necesariamente en ese orden”.*

Todos pasaremos por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden. El otro aspecto es acerca de la **Consistencia**. Y vamos a tomar como ejemplo a Jack Welch, el Presidente del Consejo Directivo de General Electric. Welch comenta que: *“Ud. no llega a ninguna parte si cambia constantemente sus ideas. La única forma de cambiar la mente de la gente es con consistencia. Una vez que Ud. tiene una idea, púlala y mejórela una y otra vez. Mientras más sencillamente la defina, mejor logrará transmitirla. Luego, comuníquela, vuelva a comunicarla, y comuníquela una vez más.”*

Jack Welch ha dado conferencias en Harvard Business School en tres oportunidades. La primera vez en 1982, un mes después que fue nombrado Chairman de General Electric. Luego en 1985, y de nuevo en 1989. En las tres lo hemos grabado en Video. Hicimos una edición de 15 minutos de cada visita y se lo mostramos a nuestros estudiantes pidiéndoles sus comentarios. En las tres oportunidades hemos tenido la misma reacción. La primera es: *“Se viste mejor.”* Ha aprendido a verse como un Presidente del Consejo de Dirección. La segunda es: *“Cuando va a lo esencial, está diciendo lo mismo en las tres oportunidades.”* Las palabras podrán cambiar, la inflexión podrá cambiar pero el mensaje es consistente. A lo largo de una década siempre ha transmitido lo mismo: Simplicidad, velocidad de respuesta y confianza en ti mismo. Lo que está diciendo es: ***“Quiero una empresa flexible, adaptable, con capacidad de respuesta, y no me gusta la burocracia.”***

El secreto de una buena idea está en su Consistencia, su Sencillez y su Repetición.

Jack Welch

No cambie el mensaje, este debe ser capaz de mantenerse por si solo

I A. ETAPA: DEFINIR LA DIRECCIÓN. REQUISITOS.

⊃ El requisito más importante de todos en esta etapa es **Crear algún tipo de insatisfacción con el orden actual de cosas**. Sin embargo, es necesario comprender que sólo por el hecho de que Ud. esté insatisfecho con el Status Quo, no necesariamente significa que el resto de la organización también lo esté. Se hace necesario compartir data y comprensión.

Una forma de sentirse insatisfecho es cuando nuestros clientes nos lo dicen y Ud. se asegura que el mensaje sea conocido por todos en la empresa, no por unos pocos. Otra forma es hacer Benchmarking: visitar otras empresas y ver las cosas que ellos están haciendo mucho mejor que Uds. Para ello es necesario que la gente afectada lo vea con sus propios ojos y lo palpe con sus propias manos, la insatisfacción no es fácil de transmitir. Lo que hace realizable un cambio es la energía y la motivación.

⊄ El segundo requisito es que Ud. debe **Descongelar la forma como vemos las cosas**. La gente tiene un modelo mental acerca de la forma como funciona el mundo. Esto es lo que Peter Drucker llama *“La Teoría del Negocio”* y Stephen R. Covey llama *“Los Paradigmas”*. Si Ud. está en un proceso de cambio radical, es necesario transformar la concepción de la

Primero, crear algún tipo de insatisfacción con el orden actual de cosas.



gente sobre la "La Teoría del Negocio". ¿Como lograremos competir en forma efectiva en este tipo de ambiente?

c Tercero, necesitamos una **Visión y un Plan para el cambio**.

En estricto sentido lo que necesitamos es mirar hacia el futuro y definir algunos esquemas. La pregunta que siempre nace es: ¿Cuán lejos podemos predecir?, ¿Cuán precisa puede ser mi Visión a 5, 10 o 15 años? El mejor consejo que conocemos para responder a estas preguntas no viene de expertos en el ramo de los negocios, sino de Abraham Lincoln.

Poco antes de ser asesinado, le preguntaron a Lincoln cómo pensaba unir al Norte con el Sur, y cuan lejos en el tiempo podía él visualizar ese resultado. Su respuesta fue: *"No le puedo dar una respuesta precisa. Estoy trabajando bajo los mismos principios en que operan los capitanes de los barcos del río Mississippi, que es un río con muchas curvas y sinuosidades. Ellos usan un sistema llamado "Navegación punto a punto". Los capitanes ven tan lejos como pueden desde un recodo del río y luego navegan hasta ese punto. Cuando llegan al punto de destino, vuelven a ver tan lejos como pueden y navegan hasta el nuevo recodo. Yo no puedo ver 5 años hacia el futuro, lo más que puedo hacer es ver hasta el próximo recodo del río."*

Posiblemente eso mismo es lo más que Uds. pueden hacer al articular una Visión para su organización; y ello tiene una implicación sumamente importante. En las primeras etapas del proceso de cambio, la gente debe estar dispuesta a avanzar basada en su Fe.

El mejor ejemplo sucedió en American Express. Su Presidente entró en la habitación donde estaba su plana mayor y anunció un esfuerzo de Reingeniería que debía ahorrar mil millones de dólares a la empresa. Alguien le pregunto cómo *exactamente* iba a lograr esto, a lo que el contesto: *"¡No sé!. Si yo supiera como llegar entonces sería un plan, no una meta"*. Necesitamos tener la disposición para ponernos metas retadoras y luego proceder respaldados por nuestra fe, pero además necesitamos un esfuerzo comunicacional muy activo.

Existe evidencia muy clara sobre la conveniencia de comunicar en las primeras etapas del proceso; comunicar temprano inclusive antes de desarrollar completamente los planes, se asocia con un mayor nivel de aceptación y satisfacción por parte de los empleados; inclusive cuando esta comunicación es del tipo: *"No sabemos cuantos empleos van a ser afectados, no sabemos exactamente de qué mercados nos tendremos que salir."* Información y contacto personal tempranos es la ruta hacia el éxito, y esto lo veremos una y otra vez a medida que profundizamos en las tres etapas del cambio.

Hemos visto cuales son los requisitos, ahora veremos que pasos son convenientes dar, que cosas debemos *hacer* durante esta primera etapa que pueden ser de gran ayuda en apoyarlo durante el proceso.

**Es esencial
cambiar los
paradigmas.**

**En los inicios,
la gente debe
estar dispuesta a
avanzar basada
en su Fe.**

**Comunicar sus
intenciones muy
temprano logra un
nivel mayor de
aceptabilidad y
satisfacción por
parte de los
involucrados**



Los Pasos.

Primero, es muy importante \supseteq **Compartir abiertamente la data y hacer Benchmarking**. Cuando Pepsi-Cola inició un esfuerzo masivo de transformación, involucraron a sus empleados para compartir lo que ellos llamaron los tres dolores:

- **El dolor financiero:** compartieron la información financiera: *No estamos logrando nuestras exigentes metas financieras.*
- **El dolor del cliente:** *Aquí están los resultados de nuestra encuesta de satisfacción del cliente, y esto no es lo que queremos que sea.*
- **El dolor del trabajador:** *Aquí están los resultados de la encuesta de clima organizacional. Échenle una mirada y díganme si los satisface.*

Al compartir la data se generan los altos niveles de insatisfacción necesarios que impulsen el cambio.

Para \neq **Comunicar apropiadamente** lo que deseaba hacer y lograr el compromiso deseado, Pepsi-Cola desarrolló dos tipos de discurso: El Discurso de *La Plataforma en Llamas*, y el Discurso *Ascensor*.

El discurso de la *Plataforma en Llamas* nace de una anécdota del Mar del Norte. Para extraer el petróleo del Mar del Norte se utilizan unas plataformas gigantescas que se elevan de 30 a 40 metros sobre la superficie del océano. A las personas que trabajan en estas plataformas se les da un entrenamiento muy explícito en lo que respecta a seguridad. *“¡Bajo ninguna circunstancia salte de la plataforma!”* En una de estas plataformas, la Torre de Extracción cogió fuego, era un incendio impresionante.

Aparentemente uno de los trabajadores saltó a las negras y espumosas aguas del mar y sobrevivió. Ha sido uno de los 11 que han logrado sobrevivir. Cuando lo pudieron sacar del mar, le preguntaron porqué había saltado, a lo que él contestó: *“Volteé hacia atrás y vi una pared de llamas que se me venía encima. Vi hacia abajo y vi el océano negro y frío ...y escogí Muerte Probable antes que Muerte Cierta.”*

El Presidente de Pepsi usa esta historia para iniciar su introducción al proceso de cambio, y luego expone razones convincentes sobre el “dolor del cliente”, “dolor financiero”, y “dolor del trabajador” para darles la vivencia del *porqué* del cambio.

Toda organización requiere su propio discurso de “La Plataforma está en Llamas”, alguna forma para motivar a la gente a decir *“Tenemos que hacer las cosas de otro modo”*. A veces las circunstancias crean estas situaciones: una caída repentina del mercado. Otras veces nosotros tenemos que crearlas; pero cada uno necesita su propio discurso de “La Plataforma está en Llamas”.

El problema radica en que no hay muchas oportunidades para echar el cuento completo a todo el mundo. Es por ello que muchas empresas han desarrollado lo que llamaremos: “El Discurso Ascensor” o el “Discurso Estacionamiento”. Este es el discurso que Ud. da cuando acaba de montarse en el ascensor, o cuando cierra la puerta de su carro y

Toda organización necesita su propio discurso de “La Plataforma está en Llamas”, para comunicar las razones del cambio.



está caminando hacia su oficina con otro empleado y este le dice: *“He oído que se ha iniciado un cambio”*. Esos oídos están a su disposición por no más de cinco minutos. El Discurso del Ascensor es la versión resumida del Discurso de “La Plataforma está en Llamas”: ¿Porqué estamos cambiando? ¿Qué es lo que estamos tratando de lograr? ¿Cómo nos va a afectar?

Muchas organizaciones han visto la conveniencia de desarrollar un “Discurso Ascensor” de no más de cuatro o cinco minutos. una vez que se ha articulado el “Discurso Plataforma”. Todos en el Equipo Gerencial usan el mismo discurso corto cuando hablan con sus colegas, o caminan por los pasillos con otros asociados, o en los encuentros casuales. Necesitamos esos discursos pero ellos, por sí solos, no son suficientes. También requerimos un Plan Multidimensional para llegar adonde queremos llegar y que enfoque tanto el “Hardware” (equipos, estructuras, metas, recursos, procesos, tecnología), como el “Software” (la gente).

El Discurso “Ascensor” es la versión corta del discurso “Se está incendiando la Plataforma”.

El Plan Multidimensional.

Un plan multidimensional siempre consta de cinco elementos, y todo diseño de cambio necesita tener todos estos cinco elementos.

El Primero es la \supseteq **Estructura**. Ellos son los rectángulos en su organigrama; quien reporta a quien, y cómo interctúan los elementos claves de la empresa. El Segundo es la \sphericalangle **Organización Informal**, también conocida como la cultura y el comportamiento. El Tercer elemento son los \subset **Sistemas** y los **Procesos**, no sólo aquellos procesos interfuncionales que permiten que las cosas se hagan en la organización, sino también los sistemas críticos, tales como los sistemas de *Remuneración* y de *Incentivos* que aseguren que el comportamiento se mantenga alineado con las nuevas metas deseadas. El Cuarto elemento son las \subseteq **Tareas y Actividades** y aquí es donde Uds. cambian la forma cómo la gente realiza su trabajo. El Quinto elemento es la \in **Gente**, sus temores e inquietudes, su adaptación, y sus necesidades y oportunidades.

Estos cinco elementos deben encajar unos con otros.

Necesitamos estos cinco elementos, pero también necesitamos que entre ellos haya congruencia, es decir, en encajen unos con otros. Por ejemplo, si estamos propiciando el trabajo en equipo y el sistema de remuneración todavía premia el trabajo individual, no estamos siendo congruentes, más bien estamos mandando señales cruzadas; así que es fundamental que todas estas piezas encajen.



Lo más difícil de cambiar es la Gente.

En este tipo de planes también debemos tomar conciencia de lo que es fácil y lo que es difícil. Cuando Xerox comenzó su reorganización, tomamos los cinco elementos y pedimos a diversas personas que los calificaran en una escala del 1 (muy fácil) al 10 (extremadamente difícil). Nos dijeron: *“Estructura, ese es un 3”*. *“Procesos es un 9”*. La razón por la cual es un 9 es que los procesos que Uds. han levantado generalmente no reflejan la forma como realmente se realiza el trabajo; es lo que *rodea* a esos procesos, los procesos informales, los que tenemos que descubrir.

“¿Y qué de la Cultura y la Conducta?: ¡Ah! ese es un 11.” La parte más difícil de

cambiar es la gente y la forma cómo esta se comporta.

DISCUTIR ABIERTAMENTE LOS TEMORES DE LA GENTE

Finalmente es necesario discutir abiertamente los temores de la gente. A medida que nos adentramos en un proceso de cambio, hay un juego de preguntas típicas que salen a relucir. Algunas de ellas pueden haber sido enfocadas claramente en un proceso de cambio ordenado, otras pueden estar siendo ignoradas por completo y ello puede causar un gran daño al proceso de cambio.

Una muy frecuente es \supseteq **¿Porqué tenemos que cambiar?** Esta puede ser una pregunta fácil de contestar pues la razón se hace autoevidente si el mercado ha sufrido cambios que exigen nuestra adaptación, o se ha reducido, o aparecen nuevas oportunidades.

La segunda pregunta casi nunca se enfoca $\not\Leftarrow$ **¿Porqué este cambio es la solución adecuada a nuestro problema?** Hay una gran variedad de soluciones que podemos abordar en un proceso de cambio. Con frecuencia los líderes ha invertido gran cantidad de tiempo, esfuerzo e investigación como para saber que esta es la forma apropiada de proceder, pero no les explican a sus empleados porqué.

La tercera pregunta es \subset **¿Qué lo hace suponer que nuestra organización culminará su proceso de cambio?** En una palabra, ¿Porqué vamos a tener éxito?.

Las dos últimas preguntas son las más personales. \subseteq **¿Qué van a hacer para ayudarme en el proceso de cambio?** La respuesta a esta pregunta puede ser fácilmente discernible. Se necesita un proceso de formación y entrenamiento. Alguna forma de desarrollar nuevas habilidades y destrezas en la gente, de aumentar su desarrollo como personas, de mejorar el seguimiento y apoyo a sus procesos, y de aprender a escuchar mejor.

Y entonces tenemos la quinta pregunta, la que no se hace pero siempre está allí, latente: \in **¿En qué forma esto me va a beneficiar? ¿Porqué es bueno para mi?**

Atender esas inquietudes acertadamente es lo que permite a la organización moverse consistentemente hacia adelante.

Sea franco y abierto, no siempre se tienen todas las respuestas.

2ª. ETAPA: EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN. REQUISITOS.

En la segunda etapa es donde realizamos el verdadero trabajo pesado del cambio. Esta etapa tiene varios requisitos, el primero de ellos, como dice Pepsi-Cola, es: **Enrolar las Mentes, los Corazones, y las Manos de los empleados.**

Lo de *Las Mentes* luce bastante obvio. La gente tiene que comprender profundamente porqué estamos cambiando. *Los Corazones* también luce obvio; de alguna forma debemos capturar ese algo emocional que nos diga que este cambio tiene resonancia dentro de nosotros. Pero Pepsi-Cola fue un paso más allá y nos dice que *“También tenemos que enrolar Sus Manos.”* Tenemos que permitirles practicar los nuevos modelos de





conducta deseados. Tomar a la gente y permitirles familiarizarse con otras actividades, ser empleados de línea, usar nuevas herramientas, llevar a cabo pequeños proyectos de mejora en los procesos, salir a entrevistar a los clientes para que sientan lo que significa enfocarse más en el cliente. El éxito requiere de las tres.

LA COMUNICACIÓN

La razón por la cual la comunicación es tan importante es por algo que se nos ha dado llamar: **“El Efecto Maratón”**.

Lo que generalmente pasa en un Maratón como el de Boston o Nueva York, en los que se inscriben miles de personas, es que los corredores de nivel mundial se sitúan en una raya muy estrecha al frente de todos los demás. Suena el disparo y los corredores mundiales arrancan como alma que lleva el diablo y a los pocos minutos ya están a tres o cuatro kilómetros de distancia. Digamos que nosotros somos uno de esos corredores típicos que tiene un poquito de entrenamiento y estamos al fondo del grupo, quizás a unas 10 o 15 cuadras de distancia de la línea de partida. No hemos oído el disparo de salida, han pasado 10 o 15 minutos y ni nos hemos movido ni tampoco visto la línea de salida. Pasan otros 20 minutos y allá lejos aparecen unos claros y vemos un poco de movimiento. Poco a poco la gente comienza moverse, después más rápidamente y por fin llegamos a la línea de partida y arrancamos.

Ahora, pensemos en nuestras empresas y el proceso de cambio. Suena el disparo, todo el equipo gerencial arranca como meteoro y no se les ve ni el polvito. Pasan los meses y conversando con algunos de nuestros compañeros allá al fondo de la organización, nos comentan que ellos *creyeron* haber oído un disparo, *...pero no ha pasado nada*. *“¿Alguien nos podrá recordar eso del cambio que dijeron el otro día?”*

Ese es el Efecto Maratón; y esa es la razón por la cual la comunicación continua de porqué estamos cambiando, qué cosas tenemos que hacer, cuáles son las conductas y actitudes que deseamos, debe ser realizada en forma permanente; porque lo más seguro es que les lleguemos a los que estaban hacia el medio del maratón a los seis meses, y a los que estaban al fondo no antes de un año o más.

La
comunicación
continua y
consistente es
esencial.

LOS RESISTENTES PASIVOS.

Esto nos lleva a un aspecto muy importante que son aquellas personas que se resisten al cambio. Hay que localizarlas y neutralizarlas. Los que se resisten caen en dos categorías: Los que abiertamente declaran que: *“No se puede hacer”*. Esos son los fáciles porque se les da una oportunidad para cambiar, se les entrena, pero si al final no aceptan su Rol, es evidente que no tienen cabida en la organización.

Los difíciles son aquellos que Mike Hammer comenta nos dan **“El Beso del Sí”**. Los que de la boca para afuera nos dicen: *“Que idea tan maravillosa, el cambio es super importante, necesitamos hacer las cosas diferentes”* —pero nada pasa. Estos son los

Los
Resistentes
Pasivos minan
cualquier
iniciativa de
cambio.



Resistentes Pasivos, muy difíciles de localizar, pero ellos son los que sutilmente pueden minar cualquier esfuerzo de cambio.

Ellos deben ser expuestos dándoles asignaciones exigentes, pidiéndoles que se incorporen a nuevas actividades y entonces, o se transforman o no forman parte del futuro de la empresa y deben excluirse de la organización.

MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

El monitoreo y el seguimiento deben hacerse sobre la marcha, y para ello necesitamos algunos indicadores que nos permitan evaluar el desempeño y saber dónde estamos con respecto a las iniciativas de cambio.

La gente hace este monitoreo en formas muy diversas, pero el Líder debe mantener una mirada vigilante para evitar desviaciones, cuidar que no se sigan indicadores irrelevantes, aprovechar el compromiso y asegurar el cumplimiento.

ALGUNOS PASOS QUE NOS PUEDEN AYUDAR.

Primero, necesitamos un \supseteq **Equipo de Transición de alto nivel**. Los equipos de transición son de varios tipos, desde equipos de 6 personas, como en el caso de AMOCO donde todos eran gerentes de alto nivel, hasta equipos de 20 a 25 personas como en el caso de una empresa que estaba orquestando un proceso de transición de una etapa a otra. Pero en todos los casos, *La regla crítica* que debe observarse *sin excepción* es que ellos no pueden modificar el diseño original.

Los Equipos de Transición deben limitarse a iniciar la implementación.

Muchos Equipos de Transición asumen que parte de su Rol es tomar lo que recibieron del Equipo que diseñó el proceso de cambio y rehacerlo, y ese no es su trabajo. Su trabajo es iniciar el proceso de implementación. Una tarea bastante diferente. Esto se torna particularmente riesgoso cuando su líder lo que busca es ganar puntos para adquirir poder, entrar en el "círculo íntimo," o escalar posiciones.

La ambición es un arma de doble filo.

Necesitamos un $\not\subset$ **Proceso Explícito de Captación** para lograr que la gente se inicie. Xerox lo hizo de forma que el nivel superior de gerencia enseñaba al nivel inferior. En Pepsi-Cola desarrollaron un proceso muy efectivo. Primero entrenaron a quienes le reportaban directamente al Presidente, luego a un grupo de 70 gerentes, luego otro grupo de 400, luego uno de 1.200, hasta llegar a una reunión de 5.000 Ejecutivos en Dallas. Finalmente cerraron todas las plantas por un día para educar a 25.000 empleados de primera línea. Cada ciclo del proceso que duró 90 días se dividió en tres partes, donde los equipos:

\supseteq Implementación
 $\not\subset$ Captación
 \subset Foros
 \subset Comunicación
 \in Indicadores

1. Recibieron tres días de entrenamiento donde aprendieron la nueva Visión, el porqué se necesitaba el cambio, oyeron el discurso de La Plataforma en Llamas, y aprendieron algunas herramientas básicas: como entrevistar a los clientes, y herramientas para el mejoramiento de procesos.
2. Cada grupo, fueran 70, o 400, o 1.200, \bullet Realizó proyectos de mejoramiento de



procesos y entrevistaron a clientes, todo en pequeña escala; pero la gente *tiene que usar sus manos*, tiene que familiarizarse con lo nuevo y aprender lo que significa una nueva organización. Seguidamente, cada grupo comenzó a **2** Planificar el proceso de captación para el grupo siguiente.

3. Cada nivel jerárquico realizó la presentación para el nuevo grupo de tres días de aquellos que les reportaban directamente.

Este proceso fue muy efectivo para captar a toda la organización. En año y medio Pepsi-Cola logró enrolar a 28.000 personas.

Se necesitan \subseteq **Foros para aclaratorias y discusión continua**, la organización necesita darles a sus trabajadores la oportunidad de oír y expresarse, y la mejor opción son foros pequeños, grupos de interés, reuniones por área donde *todos* los empleados tengan la oportunidad de ser instruidos y aclarar sus dudas.

De nuevo volvemos al tema de la \subseteq **Comunicación**, en este caso sobrecomunicación. Por años hemos escuchado este comentario de personas involucradas en los procesos de cambio. *"Solo cuando uno ya está fastidiado de decir lo mismo por quinta o sexta vez, es que el mensaje comienza a ser comprendido"*. Los trabajadores viven bajo una tremenda ansiedad y por lo general no oyen.

Es necesario contar con \in **Alguna forma efectiva de medir el progreso**, para asegurarnos que seguimos en marcha y no nos estamos desviando.

Comuniquen hasta el fastidio.

3ª. ETAPA: CONSOLIDACIÓN.

En esta tercera etapa del cambio es donde consolidamos las ganancias, los logros de nuestra implementación. Aquí es donde comenzamos a re enfocar los sistemas de medición y recompensa con base a las nuevas conductas y actitudes deseadas en la organización. Prestemos especial atención a la palabra "Conducta". Este concepto está íntimamente relacionado con liderazgo, con gerenciar los aspectos críticos del proceso de cambio, con la necesidad de mantener el impulso, y de contar con medios para evaluar el progreso para ser capaces de hacer correcciones en durante la ruta. Muy pocas organizaciones logran este proceso en forma correcta la primera vez.

La consolidación requiere de líderes.

Por una parte, podemos \supseteq **Rediseñar la forma como que evaluamos el desempeño**. El Presidente de American Express evalúa a sus gerentes al final de cada año, primero usando medios cuantitativos más o menos tradicionales, y luego ajustándolos cualitativamente. *"OK. Logró tales o cuales resultados, pero es claro que el corte en publicidad y en reinversión puede que nos traiga algunos problemas importantes en el futuro."* (Punto negativo). *"Logró sus resultados pero antagonizando a nuestros suplidores."* (Punto negativo). Así que lo que hace es combinar lo cuantitativo con lo cualitativo.

Mezcle elementos cuantitativos y cualitativos en la evaluación.

Es necesario \neq **Trabajar directamente sobre los cambios de conducta**. Existen varias formas de hacerlo, así que me referiré a una muy sencilla: Alterar la forma como se desarrollan las reuniones. Con demasiada frecuencia, las reuniones se transforman en un



teatro donde montamos nuestro propio show, nos contamos nuestros propios logros, y nos damos nuestros propios premios.

La empresa petrolera AMOCO inició un proceso donde ellos deseaban incentivar la discusión y el diálogo en las reuniones; así que limitaron las presentaciones a un máximo de tres transparencias y 45 minutos de tiempo. Si Ud. deseaba presentar algo más, debía someterlo por escrito una semana antes de la reunión. Se presentaban las tres transparencias y luego se iniciaba un periodo de discusión abierta. Mediante la reestructuración de las reuniones mandaron un fuerte mensaje para el cambio de conducta.

Seguramente Ud. continuará contratando nueva gente, pero con certeza la promoción de los actuales debe estar enmarcada dentro de las nuevas conductas deseadas en la organización; y eventualmente será necesario realizar revisiones a gran escala del proceso de cambio. Cuando Xerox inició su reestructuración inicial y creó las Unidades de Negocio, su Presidente, Paul Allaire, convino en realizar una "Revisión del Presidente." Entrevistaron 40 altos gerentes para responder esencialmente a dos preguntas:

⊃ Este es nuestro diseño, lo que queríamos lograr. *¿Lo logramos?*

⊄ Si no lo logramos, *¿Qué tenemos que hacer diferente?* Y las opciones se distribuyeron en las diferentes categorías como: **Estructura, Conducta, Sistemas y Procesos**. Luego implementaron reuniones de todo un día con los 40 gerentes para definir qué tenía que cambiar y cómo.

Este tipo de cosas debe hacerse porque muy infrecuentemente uno logra el éxito la primera vez que lo intenta. Hay que aprender de los errores, aprender de la implementación, saber dónde realizar los cambios y evaluar los resultados, antes de hacer esta nuestra nueva forma de trabajar.

ALGUNAS LECCIONES QUE HEMOS APRENDIDO.

Hemos distribuido este aprendizaje en dos categorías. Las primeras cuatro son lecciones generales acerca del cambio. Las segundas cuatro están más relacionadas con la Reingeniería.

Las dos primeras están íntimamente relacionadas. ⊃ **Mantenga un número limitado de temas, y ⊄ Concéntrese en un solo mensaje y comuníquelo una y otra vez.** La razón para esto es que durante el proceso de cambio una de las tareas más difíciles es manejar la atención de los empleados y mantenerlos en foco. Esto lo podemos hacer manteniendo vigentes un número limitado de temas, preferiblemente dos y no más de cuatro; y echar el mismo cuento una y otra vez, en la misma forma como lo hace Jack Welch.

⊃ **Comprenda y afiance las fortalezas centrales de su organización y sus valores esenciales.** Profundícelos y destáquelos en toda la empresa, hágalos un documento vivo que tenga significado en sus decisiones.

⊃ **Entienda que el progreso será lento e irregular.** Estos procesos toman mucho tiempo.

Un buen trabajo científico puede ser reducido en un 30% sin pérdida de contenido. Un mal trabajo científico puede ser reducido en un 100% sin pérdida de contenido.

Russell L.

Ackoff



EL CICLO SHEVART

Planifique para las demoras porque ellas se van a presentar.

Si Ud. no mide como va, andará desorientado e inseguro y no tendrá respuestas.



Una vez una persona preguntó al gran Coach de Fútbol Vince Lombardi acerca de su récord como entrenador, y se dice que Lombardi le contestó: *“Nunca perdí un juego ...quizás me haya faltado un poco de tiempo una que otra vez”*. Más no porque el progreso va a ser lento e irregular ello va a significar que a Ud. se le va a acabar el tiempo, **planifique para las demoras** porque ellas se van a presentar.

Las próximas cuatro están más referidas a los procesos de Reingeniería. La quinta y la sexta son prácticamente dogmas hoy en día. € **Debemos rediseñar la forma como se realiza el trabajo**. Un proceso de cambio que sólo redimensiona la empresa, y que se limita a reducir personal sin cambiar la naturaleza del trabajo, no va a tener éxito. La forma de hacer esto es ≠ **“Retando los Supuestos.”** Cuando alguien dice que algo no puede hacerse diferente *porque...*, lo que está haciendo es basarse en una regla, un sobreentendido, o una premisa. Cuestionelas activamente pues allí están las oportunidades para hacer las cosas en forma diferente.

∠ **Use la Tecnología de la Información selectivamente**. Siempre nos la venden como una panacea; y ∇ **Mantenga el Score**, Ud. necesita mediciones e indicadores para asegurar el progreso. El qué es importante, pero lo que verdaderamente hace la diferencia es el cómo. ® **Respete a la Gente y Comunique, Comunique y Comunique**. Recuerde que si Ud. mantiene las cosas a oscuras la gente va a intentar adivinar lo que está sucediendo y Ud. puede perder el control del flujo de información. La comunicación es una autopista de dos vías: Ud. puede hablar pero para comunicarse se necesita alguien que escuche, y ese debe ser Ud. Involúcrelos en el proceso, oiga sus ideas, póngalas en práctica, brinde confianza y elimine el miedo.

Ojo pelado
con los
consultores que
nos ofrecen
enlatados o
Pudines
Instantáneos.

El miedo no
es un motivador,
es una emoción
limitante.

ALGUNOS TRASPIÉS.

También las hemos distribuido entre Cambio y Reingeniería. ⊃ **Un Intento de Diseño Confuso** resulta cuando Ud. se limita a hacer una declaración bastante global de lo que desea que suceda. Cuando Xerox diseño sus Unidades de Negocio estableció que ellas tendrían responsabilidad de principio a fin. Había nueve, todas dependientes de un sólo laboratorio de investigación y desarrollo y que usaban la misma fuerza de ventas. No estaba claro lo que “de principio a fin” significaba y tuvieron que aclararlo con una serie de hipótesis: ¿Qué si tuviéramos este conflicto? ¿Quién tiene la responsabilidad? ¿Y si tuviéramos este otro? Imagine el grado de confusión.

≠ **Subcomunicación**, como no explicar porqué este cambio es el correcto.

En Reingeniería, existe un traspies que pudiéramos llamar ⊂ **Mapitis**. Cuando las empresas elaboran los mapas de los procesos, típicamente confrontan tres problemas: ❶ **Tratar de dibujar el mapa perfecto**. No es posible hacerlo, es preferible contentarse con llegar a lo sumo al 80%. ❷ **Redibujar el mapa de procesos cada vez que hay un pequeño cambio** en la forma como manejamos el negocio. No es posible, uno tiene que escoger la oportunidad en el tiempo en la cual sea necesario redibujar un proceso. ❸ **Hacer un mapa con demasiado nivel de detalle** porque nos hace concentrarnos en el mapa y no



suficientemente en los cambios deseados.

⊆ Hay que poner sobre la mesa aquellos procesos implícitos y no documentados, y hay que atender ∈ El Proceso Gerencial, los sistemas jerárquicos que se traducen en “la forma de como hacemos las cosas aquí” y que con frecuencia involucra incentivos.

¿CÓMO EVALUAMOS SI HEMOS TENIDO ÉXITO O NO?

Las dos primeras formas son obvias, la tercera casi siempre se pasa por alto. La primera es que ⊇ La Organización logra el estado futuro que ha planificado. Segundo, ∷ La Organización supera las expectativas, lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado. La tercera, y este es un aspecto crítico, ⊆ Los Costos de transición han sido manejados o contenidos (El Valle de la Desesperación). En estos períodos hay costos potenciales para los clientes que pueden llegar a estar tan insatisfechos que se pierden para siempre, costos para los individuos que disminuyen su lealtad hacia la empresa o el entusiasmo para trabajar juntos, costos para la organización en términos de niveles de inversión, agilidad y capacidad de adaptación al futuro, costo para los accionistas en lo referente al valor de sus acciones.

Un cambio exitoso maneja y contiene estos Costos de Transición, mientras alcanza el estado futuro que han visionado, y los objetivos operacionales y de desempeño que se han propuesto.

Quando hablamos de costos, pensemos en el costo total y no lo confundamos con Gastos. El menor gasto es el que no se incurre.

Pero, ¿a qué costo?.

Conclusión

Esta es una cita del Almirante Hyman Rickover quien fue el responsable principal de haber desarrollado el Submarino Nuclear para la Fuerza Naval norteamericana. Rickover acostumbraba a decir que:

“LAS BUENAS IDEAS NO SON ADOPTADAS AUTOMÁTICAMENTE. ELLAS DEBEN SER FORJADAS EN LA PRÁCTICA CON PACIENCIA Y CORAJE”

Coraje, Determinación, y Paciencia son virtudes de los líderes.

De nuevo...

El líder debe dar a la gente lo que la gente Necesita, no lo que la gente Quiere.

Quando les comento estas palabras, mi mensaje es que Uds., como líderes visibles del cambio en las organizaciones, recuerden especialmente las dos últimas palabras.

El Cambio requiere **Coraje**, una habilidad para luchar contra el Estatus Quo, y moverse hacia territorio desconocido. También requiere **Paciencia** porque no vamos a hacerlo solos y nos traeremos a otros en la organización junto con nosotros.