

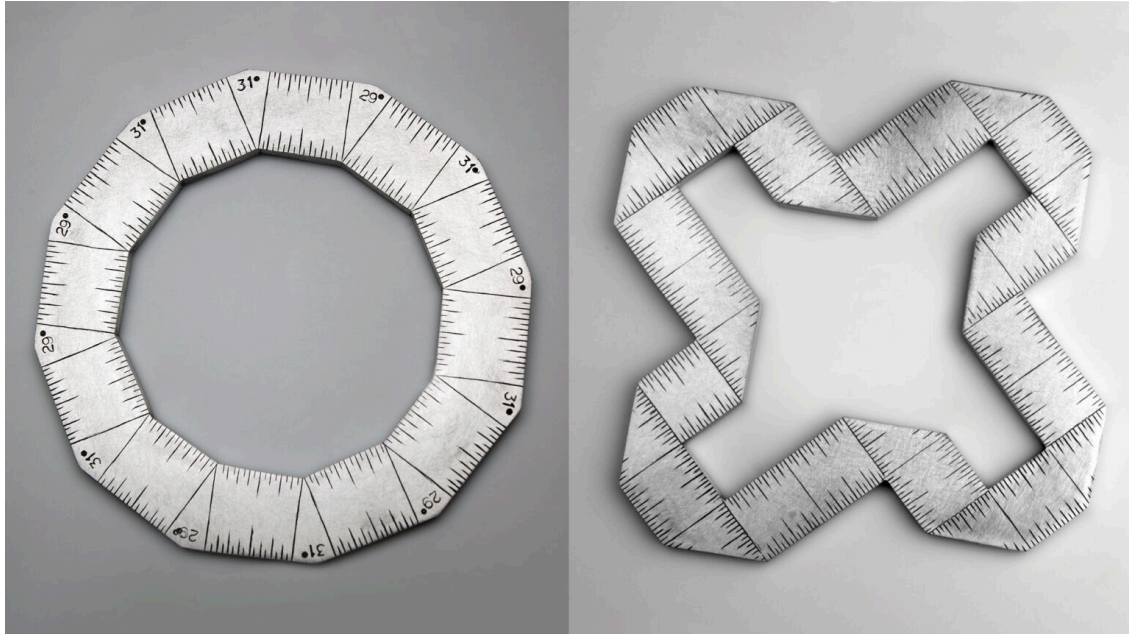


Transformación Organizacional

Transformaciones que funcionan

por Michael Mankins y Patrick Litre

De la revista (mayo-junio de 2024)



Rick Salafia

Resumen . Más de un tercio de las grandes organizaciones tienen algún tipo de programa de transformación en marcha en algún momento, y muchas lanzan una tras otra importantes iniciativas de cambio. Aunque comienzan con gran entusiasmo, la mayoría de estos esfuerzos no dan resultados. Solo ... [más](#)

[Leer en inglés](#)

Casi todas las grandes corporaciones han emprendido algún tipo de transformación en los últimos años. Según nuestras estimaciones, más de un tercio de las grandes organizaciones tienen en marcha

un programa de transformación en algún momento. Al preguntarles, aproximadamente el 50 % de los directores ejecutivos entrevistados afirman que su empresa ha implementado dos o más iniciativas de cambio importantes en los últimos cinco años, y casi el 20 % afirma haber implementado tres o más.



00:00 / 27:59

Listen to this article

To hear more, [download the Noa app](#)

Desafortunadamente, la mayoría de los programas de transformación no son tan transformadores. Aunque suelen comenzar con gran bombo y platillo, con grandes anuncios y proclamas de cambios radicales, la mayoría no logra resultados. Nuestra investigación indica que solo el 12% de los programas de cambio importantes producen resultados duraderos. Con demasiada frecuencia, los líderes aceptan resultados decepcionantes y siguen adelante, solo para lanzar otro programa al cabo de unos años. Un importante banco estadounidense, por ejemplo, ha iniciado tres importantes programas de reestructuración en tan solo cuatro años, pero todos han fracasado.

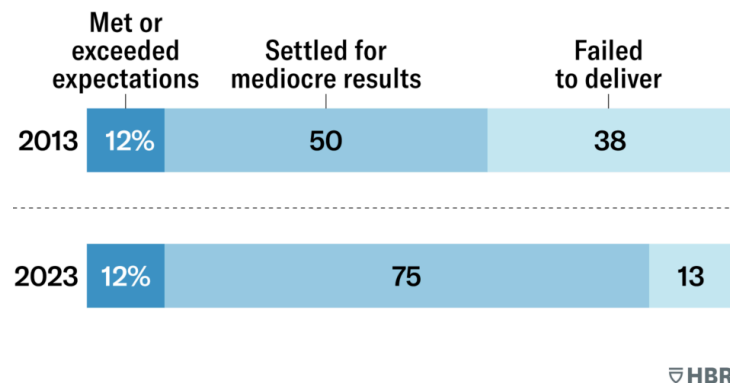
No tiene por qué ser así. Durante las últimas dos décadas, hemos trabajado con docenas de empresas que han transformado sus negocios con éxito y hemos estudiado a cientos de otras que lo han intentado. Nuestro análisis ha revelado seis diferencias importantes entre los programas que funcionaron y los que no. En este artículo, explicaremos por qué tantas iniciativas de cambio ambiciosas fracasan y describiremos los pasos que están dando las empresas líderes para desafiar las probabilidades y hacer realidad la transformación.

Resultados decepcionantes

A finales de 2023, Bain & Company completó la segunda de dos encuestas exhaustivas a 300 grandes empresas de todo el mundo que habían intentado transformarse. La primera encuesta se había realizado una década antes. Entre las empresas participantes se encontraban tanto clientes como no clientes de Bain. Los resultados destacaron dos tendencias preocupantes.

Transformation Efforts Are Still Missing the Mark

In 2013 and 2023, Bain & Company conducted surveys of the transformation initiatives of 300 large companies worldwide. The companies included both Bain clients and nonclients. The results reveal that despite everything companies have learned from research on what derails change programs, very few transformation efforts achieve their goals.



[Ver más gráficos de HBR en Datos y elementos visuales>](#)

Menos fracasos, pero no más éxitos. En la década de 1990, John Kotter y otros académicos identificaron las razones más comunes de los intentos ineficaces de transformación, en particular la falta de urgencia, el liderazgo insuficiente, la visión limitada, la comunicación deficiente y la escasez de resultados inmediatos. Muchas empresas han tomado medidas para evitar estos obstáculos, a menudo buscando asesoramiento externo. Como resultado, las empresas están experimentando menos fracasos

rotundos en sus iniciativas de transformación. Si definimos "fracaso" como lograr menos de la mitad de lo que el liderazgo pretendía, entonces solo el 13% de los programas de transformación recientes pueden considerarse como tales. Esto representa una mejora significativa con respecto al 38% observado en 2013 y puede atribuirse a las lecciones aprendidas a lo largo de los años.

Pero hay un problema. A pesar de la disminución de los fracasos rotundos, las tasas de éxito no han aumentado. Si el "éxito" se define como cumplir o superar las expectativas del liderazgo, entonces solo una de cada ocho transformaciones puede considerarse exitosa, y esa tasa se ha mantenido constante desde 2013.

Una aceptación de la mediocridad. El porcentaje de programas de transformación con resultados mediocres —es decir, aquellos que alcanzaron más del 50% pero menos del 100% de sus objetivos— aumentó del 50% en 2013 al 75% en 2023. En lugar de impulsar a sus organizaciones a ofrecer más, muchos altos directivos parecen conformarse con un rendimiento mejorado, pero aún mediocre. Si bien esta reacción es comprensible, a menudo indica a los empleados que, si esperan lo suficiente, se restablecerá el statu quo. Peor aún, fomenta el cinismo que socava el éxito de futuros esfuerzos de cambio.

Seis prácticas críticas

Es evidente que el enfoque predominante de transformación en la mayoría de las empresas no está dando los resultados deseados. Es hora de un nuevo modelo que incorpore seis prácticas que, según nuestra investigación, son clave para el éxito de los programas.

1. Tratar la transformación como un proceso continuo. La mayoría de los esfuerzos de transformación se estructuran como

programas discretos, con un inicio y un fin claros. La alta dirección establece un objetivo ambicioso, define una serie de iniciativas diseñadas para alcanzarlo, asigna líderes para gestionar el cambio y, posteriormente, supervisa el rendimiento hasta la finalización del programa. Se trata de un enfoque inspirado en el trabajo del psicólogo Kurt Lewin, quien creía que el proceso de cambio implica (1) crear la percepción de que un cambio es necesario, (2) avanzar hacia el nuevo comportamiento deseado y (3) consolidar ese nuevo comportamiento como norma. Este modelo se conoció ampliamente como "descongelar-cambiar-congelar".

Si bien ese modelo pudo haber tenido sentido cuando la mayoría de las transformaciones empresariales eran transitorias (es decir, una desviación temporal de la normalidad), o si el cambio implicaba gestionar la implementación, por ejemplo, de un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), no es adecuado para lograr cambios importantes en el entorno altamente dinámico actual. La mayoría de las empresas están (o deberían estar) en constante transformación. Simplemente ya no es posible paralizarse y mantenerse al margen. Los esfuerzos más exitosos reconocen que la transformación debe ser continua y orquestan sus programas en consecuencia.

Dell Technologies es un buen ejemplo. Cuando Michael Dell privatizó la empresa en 2013, sabía que quería transformar al fabricante de PC en un líder global en tecnología de infraestructura. También reconoció que, para lograrlo, necesitaba que su equipo se esforzara al máximo para alcanzar el siguiente nivel de rendimiento.

A partir de 2014, las reuniones de liderazgo ejecutivo de Dell se centraron en lo que se denominó la Agenda Dell. Esta agenda representaba una lista de los problemas más críticos que la empresa enfrentaba en ese momento y, por consiguiente, los

cambios más importantes que Dell debía implementar para una transformación exitosa. Algunos temas, como la necesidad de simplificar la cartera de productos de Dell y la transición de un enfoque de fabricación bajo pedido a uno de fabricación para stock, se relacionaban con las operaciones diarias. Otros, como la definición de una nueva estructura de comercialización para el equipo de ventas directas de la empresa, eran de carácter organizativo. Finalmente, muchos, como determinar cómo fortalecer la posición de la empresa en el segmento de almacenamiento, de rápido crecimiento y alto margen de beneficio, implicaban oportunidades estratégicas.

Lo que hizo de la Agenda Dell un producto especialmente destacable fue su carácter permanente. Cuando un problema se resolvía con éxito, se eliminaba y otro lo reemplazaba. Este proceso continuo de abordar problemas operativos, organizativos y estratégicos produjo resultados extraordinarios. Entre 2014 y 2023, Dell Technologies experimentó un drástico aumento de su valor de mercado, multiplicándolo por más de diez. Este aumento de valor fue un testimonio de la reciente posición de liderazgo de la compañía en áreas como computadoras comerciales, servidores, soluciones de almacenamiento y otras tecnologías de infraestructura crítica.

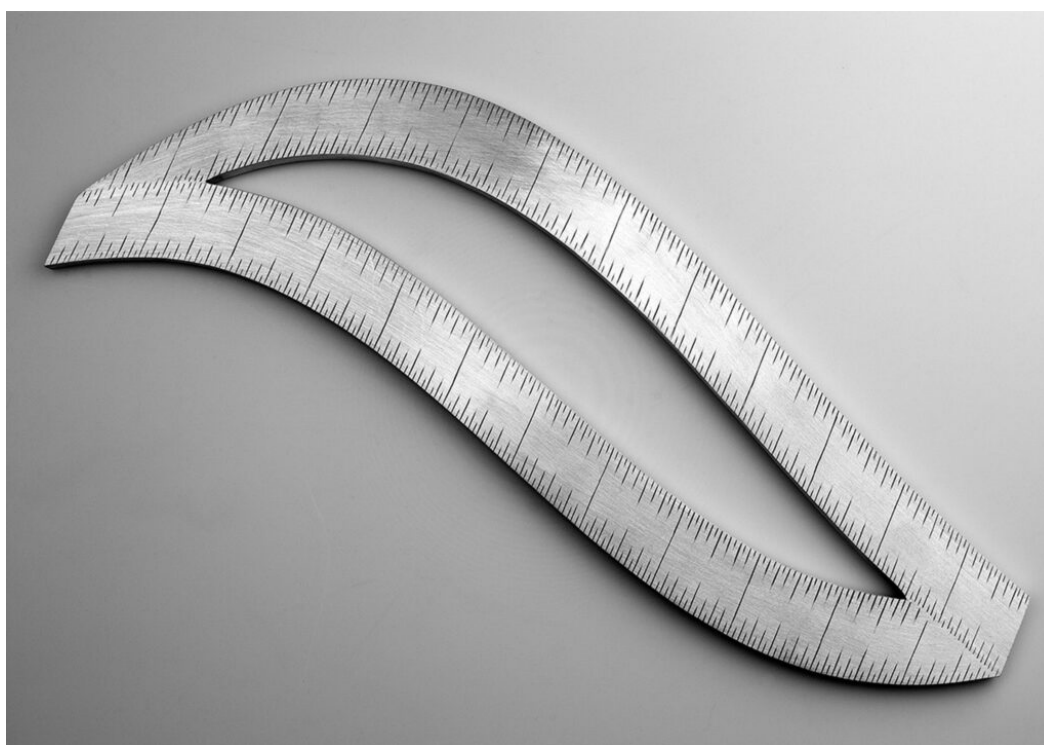
2. Incorporar la transformación al ritmo operativo de la empresa.

Con demasiada frecuencia, las transformaciones se consideran independientes de las operaciones de la empresa y se gestionan por una oficina de gestión de programas específica. Sin embargo, en la mayoría de los casos, trabajar en ambas debería ser parte de la rutina diaria de todo gerente.

Considere el enfoque que Alan Mulally adoptó para liderar con éxito la transformación de Ford Motor Company de 2006 a 2014. Poco después de asumir el mando, implementó un riguroso proceso de revisión del plan de negocios (BPR), que incluía

reuniones semanales con todo el equipo directivo. El BPR desempeñó un papel fundamental para alinear al equipo en torno a una visión convincente y una estrategia integral conocida como "Un Ford".

El BPR integró la implementación de One Ford en el ritmo operativo de la empresa. Como señaló Mulally: «Todos conocían el plan, su estado y todas las áreas que requerían atención especial. Todos colaboraban para cambiar los indicadores rojos por amarillos y verdes».



Rick Salafia crea instrumentos de medición fantásticos y absurdos a partir de una aleación de aluminio para explorar cómo cuantificamos y concebimos lo inmensurable.

Bajo el liderazgo de One Ford, la compañía se deshizo de Aston Martin, Jaguar, Land Rover y Volvo. Finalizó su empresa conjunta de vehículos de pasajeros con Mazda y discontinuó la marca Mercury. Ford también optimizó sus plataformas vehiculares y estandarizó los componentes de sus modelos, lo que se tradujo en ahorros significativos en costos y una mejor calidad del producto. Los ingresos por la venta de activos y los ahorros de la reestructuración, junto con la financiación externa, se

canalizaron a la creación de un "negocio equilibrado" de automóviles, camionetas y SUV. La compañía revitalizó sus marcas icónicas, como la camioneta Ford F-150 y el Mustang, transformándose de una reliquia casi en bancarrota en un líder del sector.

Durante el mandato de Mulally, Ford se recuperó de una pérdida de 12.700 millones de dólares a una ganancia antes de impuestos de 6.300 millones de dólares. Aunque el precio de sus acciones cayó durante la crisis financiera mundial, se disparó un 800 % desde su mínimo, y cuando Mulally se marchó, su valor era casi el doble del que tenía cuando él empezó.

3. Gestionar explícitamente la energía organizacional. Las transformaciones fracasan cuando consumen más energía de la que generan. Por eso, su tendencia a interrumpir continuamente las rutinas de trabajo del mismo grupo de personas es problemática. Con el tiempo, ese grupo puede empezar a ignorar nuevas solicitudes de cambio o incluso a resistirse activamente a ellas. Nuestra investigación muestra que si una organización intenta cambiar más de dos rutinas principales simultáneamente, las probabilidades de fracaso aumentan drásticamente. Por ejemplo, considere un escenario en el que se solicita al equipo de ventas de una empresa que venda en territorios recientemente definidos, a la vez que promociona una cartera ampliada de productos y servicios. En tal situación, es muy probable que la productividad de ventas disminuya. Aun así, a pesar de su importancia, la energía organizacional rara vez se gestiona eficazmente durante las transformaciones.

En programas exitosos, los líderes identifican explícitamente a los empleados y las funciones que se verán más afectados por cada aspecto de la iniciativa y se aseguran de que ningún grupo tenga que modificar varias rutinas a la vez. Los cambios se secuencian cuidadosamente para limitar las interrupciones y prevenir la

fatiga organizacional generalizada. El éxito se reconoce y recompensa a lo largo del camino para generar energía y entusiasmo por el esfuerzo.

Tomemos como ejemplo la transformación de Virgin Australia. En abril de 2020, apenas unos meses después del inicio de la pandemia de COVID-19, la compañía se declaró en concurso de acreedores voluntario como aerolínea en quiebra. Ese mismo septiembre, Virgin fue adquirida por la firma estadounidense de capital privado Bain Capital (una entidad totalmente independiente de nuestra firma), y a finales de noviembre, Jayne Hrdlicka fue nombrada directora general. Bajo su liderazgo, la compañía se reorganizó como una aerolínea de tamaño medio mucho más eficiente. Una vez superada la crisis, amplió su flota en un 60%, contrató a miles de nuevos empleados, abrió numerosas rutas nuevas y renovó por completo la experiencia de sus clientes. Cambios tan drásticos podrían haber causado disrupciones devastadoras si la dirección no hubiera gestionado meticulosamente la energía organizacional.

Al inicio del proceso, cada aspecto de la reestructuración de Virgin Australia se secuenció cuidadosamente. La aerolínea realizó importantes inversiones en nuevos aviones y tecnología, reestructuró su sede central, modernizó su función de marketing y ventas, reforzó las capacidades de su equipo de compras e introdujo innovaciones en la atención al cliente. La dirección de Virgin evaluó cómo cada cambio afectaría a los empleados y programó conscientemente las cientos de iniciativas involucradas para evitar sobrecargar a ninguna parte de la organización en ningún momento. Las iniciativas innecesarias o de menor prioridad se suspendieron, ya sea temporal o permanentemente, liberando recursos de la organización. La dirección aplicó una sencilla regla de oro: priorizar los cambios más cruciales para los pasajeros y restar importancia o eliminar aquellos que no lo eran.

La planificación y el enfoque estratégicos permitieron a Virgin Australia actuar con rapidez sin agotar a su personal.

En nuestro estudio, casi todas las transformaciones fallidas carecían de financiación suficiente. Muchos líderes intentaron financiarlas mediante medidas de reducción de costos. Esta estrategia, por lo general, no tuvo éxito.

Hrdlicka y su equipo también involucraron activamente a la organización durante la transformación, aprovechando la cultura única "Virgin Flair" de Virgin Australia. Animaron a los empleados a aportar nuevas ideas para convertir a Virgin en "la aerolínea más querida de Australia". Se celebraron las grandes ideas, y el enfoque inclusivo inyectó pasión y energía al trabajo del equipo, acelerando significativamente el ritmo del cambio. El personal de primera línea y los ejecutivos compartieron el éxito de la transformación y recibieron bonificaciones y otras recompensas económicas en reconocimiento a su contribución a la transformación.

4. Utilizar aspiraciones, no sólo objetivos, para ampliar el pensamiento gerencial. En las transformaciones típicas, especialmente en las reestructuraciones y los cambios radicales, el primer paso consiste en examinar indicadores externos. Estos se utilizan para establecer objetivos descendentes de reducción de costes y personal, y la organización tiene la tarea de determinar cómo alcanzarlos. Si bien este enfoque puede parecer riguroso y basado en datos, rara vez genera un pensamiento transformador. Confiar en indicadores tiende a limitar el "arte de lo posible" a lo

que otros ya han logrado, lo que, en realidad, establece un estándar demasiado bajo.

La verdadera transformación exige un pensamiento innovador y superar las prácticas actuales, a menudo con la ayuda de nuevas tecnologías. Consideremos Adobe, desarrollador de software para profesionales de servicios creativos con un valor de 18 mil millones de dólares. En 2011, cuando declaró su intención de trasladar toda su línea de productos a la nube, la estrategia se consideró inusualmente ambiciosa, por no decir revolucionaria. Adobe tenía pocos parámetros de referencia: solo la aspiración de transformar radicalmente su modelo de negocio.

Shantanu Narayen, CEO de Adobe, retó a su equipo directivo a reinventar la empresa. Históricamente, la fórmula de Adobe de vender software como Photoshop a profesionales creativos a precios atractivos había sido sumamente exitosa. Sin embargo, Narayen reconoció que aferrarse al pasado no sería una estrategia empresarial exitosa. Basándose en su amplio conocimiento del sector y de la empresa, se fijó el objetivo de migrar el 100% de los productos de Adobe a un modelo de suscripción web. La empresa sería una de las primeras en adoptar el enfoque de software como servicio (SaaS).

Esta audaz ambición unificó y motivó a todos en Adobe. Cada faceta de la empresa tuvo que afrontar la pregunta: ¿Cómo debemos hacer esto de forma diferente? La transición a la nube afectó significativamente el desarrollo de productos, las operaciones y las estrategias de comercialización de la empresa. Por ejemplo, Adobe tradicionalmente introducía nuevas funciones con cada lanzamiento de una nueva versión de software, normalmente cada 18 a 24 meses. Pero en la nube, los productos podían actualizarse, probarse y lanzarse continuamente, lo que requería un enfoque más ágil y basado en Scrum para el desarrollo de productos.

Además, Adobe tuvo que invertir en componentes basados en la nube que facilitaran la descarga fluida de productos, ya que los clientes aún necesitaban tener muchas aplicaciones en sus escritorios. Y la forma en que Adobe interactuaba con sus clientes tuvo que cambiar. Su propuesta de valor se reorganizó para centrarse en la prestación de un servicio de alta calidad, no solo en la introducción de nuevas funciones. Aspectos como el tiempo de actividad, la disponibilidad, la recuperación ante desastres y la seguridad se volvieron cruciales. También se requirió una colaboración mucho más estrecha entre los grupos funcionales que contribuían a la experiencia general del cliente, incluyendo la gestión de productos, la ingeniería, el marketing y el departamento de TI, que anteriormente operaban por separado.

Adobe continúa transformándose, aprovechando recientemente los avances en IA generativa. Solo en 2023, la compañía introdujo 100 nuevas funciones y actualizaciones para su software, incluyendo numerosas herramientas avanzadas basadas en IA. Ha ampliado Firefly, su línea de productos de IA, con tres nuevos generadores de imágenes. Más allá del impacto visual, la amplia gama y la alta calidad de estas innovaciones han consolidado a Adobe como el fabricante líder de herramientas creativas para profesionales.

Los resultados han sido realmente impresionantes. Desde que Narayen asumió el cargo de CEO, el valor de mercado de Adobe se ha disparado a más de 250 000 millones de dólares desde tan solo 24 000 millones, y la rentabilidad total anual promedio para los accionistas de la compañía ha sido superior al 15 %. Esto se compara muy favorablemente con el TSR del Nasdaq, con una fuerte presencia tecnológica, de poco menos del 9 % en el mismo período. Es más, la transformación de Adobe ha transformado por completo el panorama del software. Hoy en día, casi todas las

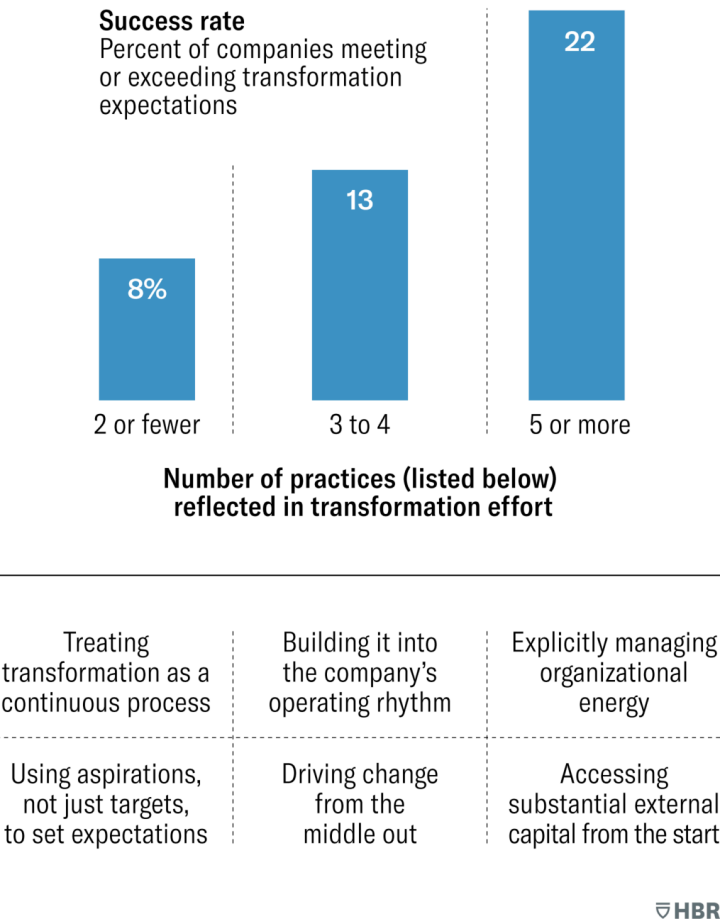
empresas de software, desde Autodesk hasta Microsoft, han seguido el ejemplo pionero de Adobe.

5. Impulsar el cambio desde el centro hacia afuera. La mayoría de los programas de transformación son descendentes: la alta dirección establece objetivos y se apoya en los niveles inferiores de la organización para determinar cómo alcanzarlos. Las iniciativas suelen ejecutarse de abajo a arriba. Si bien este enfoque puede generar maneras efectivas de reducir el desperdicio, rara vez produce resultados duraderos. ¿Por qué? Porque una mejora duradera requiere cambios tanto en el trabajo que se realiza como en su forma de llevarlo a cabo. Se necesita inteligencia interempresarial y una amplia experiencia para identificar esos cambios, lo que exige un enfoque de "avanzar hacia adelante".

Los altos ejecutivos suelen estar demasiado alejados de las operaciones diarias como para comprender qué es lo que realmente necesita cambiar. En consecuencia, las soluciones de arriba hacia abajo tienden a ser superficiales o, al menos, efímeras. Los gerentes de primera línea, por su parte, suelen carecer de la comprensión contextual necesaria para cuestionar los procesos existentes, por lo que recortan los detalles en lugar de proponer cambios importantes. Sin embargo, los ejecutivos de nivel medio suelen tener suficiente experiencia para detectar las deficiencias de las operaciones actuales y no están tan familiarizados con la realidad como para perderse en los detalles.

Good Practices Lead to Better Outcomes

Across Bain & Company’s 2023 sample of transformations, efforts that incorporated at least three of six key practices reported higher rates of success than efforts that incorporated two or fewer. The success rate of efforts that incorporated at least five practices was even higher.

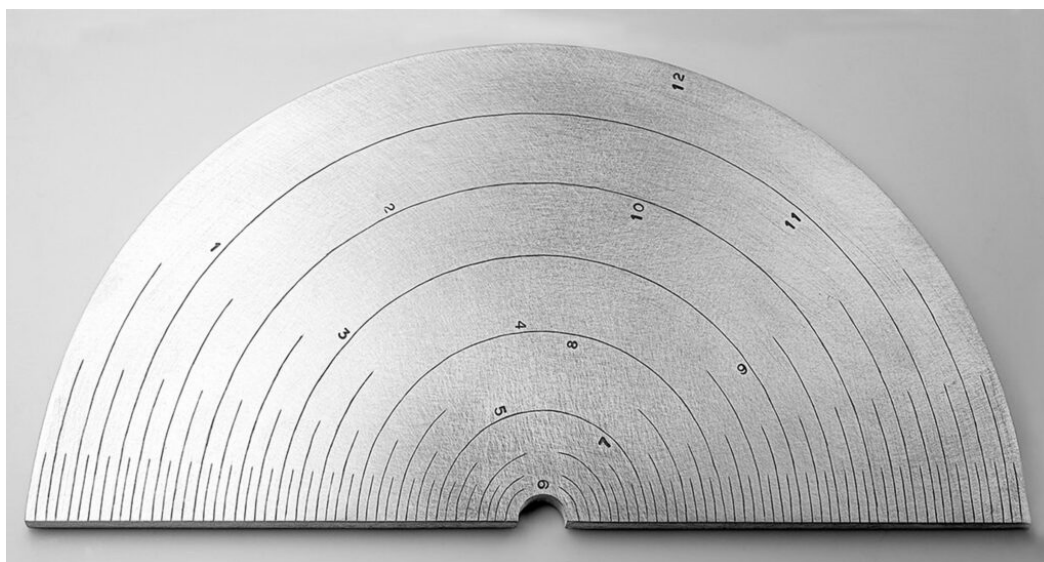


Ver más gráficos de HBR en Datos y elementos visuales>

Amgen, la compañía biofarmacéutica global de 27 mil millones de dólares, es un buen ejemplo. En 2013, su director ejecutivo, Bob Bradway, y su equipo se propusieron reestructurar la compañía, que contaba con más de 30 años de antigüedad y se enfrentaba al vencimiento de las patentes de varios de sus medicamentos más exitosos. El objetivo era reposicionar a Amgen como una empresa líder, ágil y centrada en el paciente, capaz de desarrollar rápidamente medicamentos innovadores.

Para cada iniciativa de transformación, Bradway y su equipo seleccionaron a dos líderes de nivel medio: un vicepresidente («líder de la iniciativa») y un director («enlace de la iniciativa»). Estos líderes debían centrarse principalmente en la transformación. Su selección fue rigurosa: el director general y todos sus subordinados directos realizaron un borrador, coordinado por el director de transformación y el director de recursos humanos. Los ejecutivos elegibles debían estar entre los mejor valorados de Amgen, con capacidad demostrada para afrontar los retos más urgentes.

Una vez establecidos los líderes y enlaces de la iniciativa, se formaron equipos con las capacidades y la experiencia necesarias. El equipo directivo enfatizó la importancia de asignar el mejor talento a cada iniciativa de transformación. Esto garantizó que los equipos contaran con las habilidades necesarias para impulsar cambios significativos con rapidez. Pronto, el proceso de transformación se convirtió en un vehículo para probar y desarrollar la próxima generación de líderes dentro de la empresa. Muchos de los líderes y enlaces de la iniciativa han asumido desde entonces puestos directivos en Amgen.



Rick Salafia

El enfoque de enfoque intermedio-exterior generó mejores soluciones en Amgen. El equipo que renovó la capacidad crítica de desarrollo de procesos de la compañía es un excelente ejemplo. Sus avances incluyeron cambios fundamentales como la consolidación de 17 funciones en siete, el cierre de cinco plantas, la integración de 25 sistemas dispares en una nueva plataforma y la implementación de tres nuevos procesos de reducción de tiempos de ciclo en toda la compañía. Sus esfuerzos representaron un cambio significativo respecto a las iniciativas de transformación anteriores en Amgen, que normalmente habían conllevado cambios modestos en las prácticas y procesos establecidos.

Los resultados han sido impresionantes. Entre 2013 y 2022, la compañía duplicó el número de medicamentos aprobados en su portafolio, de 13 a 27. Muchos de sus fármacos son éxitos de ventas. En 2013, Amgen solo contaba con tres medicamentos que generaban ventas de 1000 millones de dólares o más. Para 2022, contaba con nueve. Cabe destacar que la transformación continúa, con Bradway y su equipo impulsando constantemente a Amgen hacia nuevos hitos, como lo demuestra la adquisición de Horizon Therapeutics por 28 000 millones de dólares.

6. Acceder a capital externo sustancial desde el principio.

Transformar una empresa suele ser costoso. Mulally obtuvo un préstamo de 24 000 millones de dólares para financiar la transformación de Ford en 2006, y Michael Dell invirtió más de 60 000 millones de dólares para convertir a Dell en un líder en tecnología de infraestructura en 2017.

En nuestro estudio, casi todas las transformaciones fallidas carecían de financiación suficiente. Muchos líderes intentaron financiarlas mediante medidas de reducción de costos. Si bien esta estrategia puede parecer atractiva, suele ser insuficiente. Las

mejoras de eficiencia y la reducción de desperdicios por sí solas no suelen proporcionar suficientes recursos financieros.

En contraste, casi todas las transformaciones exitosas se basaron en los mercados de capital. El capital externo jugó un papel crucial para impulsar el crecimiento de T-Mobile entre 2013 y 2020, por ejemplo. Poco después de que John Legere asumiera el cargo de director ejecutivo en 2012, él y su equipo reconocieron que se requería una inversión sustancial para lograr la transformación que la compañía necesitaba. En ese momento, T-Mobile estaba muy por detrás de Verizon y AT&T, con solo un tercio de los suscriptores de telefonía móvil de ambas compañías. Un problema importante fue que T-Mobile no había dado soporte al iPhone cuando se popularizó. "Antes de unirme a T-Mobile, era la compañía de telefonía móvil que más rápido se desplomaba en Estados Unidos", declaró Legere a *Investor's Business Daily*.

Para evitar el error común de depender únicamente de medidas internas de reducción de costos, Legere y su equipo decidieron solicitar un préstamo de 7 mil millones de dólares para iniciar una transformación integral. Se propusieron redefinir a T-Mobile como el "no operador" eliminando prácticas detestables del sector que beneficiaban a las operadoras pero perjudicaban a los consumidores. La compañía comenzó a incluir impuestos y tasas en sus cotizaciones para evitar sorpresas para los clientes. El servicio ilimitado se convirtió en estándar, y se eliminaron los contratos y las tarifas de roaming global. El iPhone se integró en la red de T-Mobile, y la compañía realizó una importante inversión en la adquisición de espectro para mejorar la cobertura. Finalmente, T-Mobile obtuvo 19 mil millones de dólares adicionales para financiar la adquisición de su rival estadounidense de telecomunicaciones, Sprint, por 66 mil millones de dólares en 2020.

Aunque la transformación requirió una inversión significativa, los resultados fueron extraordinarios. De 2013 a 2019 (el último año completo de Legere como CEO), las ganancias de la compañía se dispararon un 1000 %. El número de suscriptores se duplicó con creces, pasando de 33 millones a 86 millones. Este crecimiento superó con creces el de AT&T y Verizon durante el mismo período. El precio de las acciones de T-Mobile también subió más del 400 % durante el mandato de Legere, superando con creces el aumento del 150 % del S&P 500. Durante ese periodo, el rendimiento de T-Mobile incluso superó al de Apple.

...

Los programas de transformación suelen prometer resultados revolucionarios, pero la mayoría nunca los materializa. Los exitosos adoptan un enfoque fundamentalmente diferente al de otras empresas. Sus líderes ven el cambio como un proceso continuo, integrándolo al ritmo operativo de la empresa. Comprenden que la energía organizacional es un recurso escaso y la gestionan con diligencia, centrándose en impulsar la transformación desde el centro hacia el exterior. Sin olvidar nunca que un cambio importante requiere grandes inversiones, consiguen capital externo desde el principio (y con frecuencia). En resumen, las transformaciones exitosas emplean una estrategia transformadora, imprescindible para las empresas que aspiran a un éxito duradero en el cambiante mundo actual.

Una versión de este artículo apareció en la edición de [mayo-junio de 2024](#) de *Harvard Business Review*.



Michael Mankins es líder en las prácticas de Organización, Estrategia y Transformación de

Bain & Company y socio con sede en Austin, Texas. Es coautor de « Tiempo, Talento, Energía: Supere el Desgaste Organizacional y Libere el Poder Productivo de su Equipo» (Harvard Business Review Press, 2017).

PL

Patrick Litre dirige la práctica de Transformación y Cambio Global de Bain y es socio con sede en Atlanta.



Lea más sobre **Transformación organizacional** o temas relacionados **Gestión del cambio** , **Cambio organizacional** , **Liderazgo adaptativo** y **Creatividad**