



Libro Las claves del cambio

Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones

Dan S. Cohen y John Kotter
Deusto, 2002
[Listen now](#)

- play
- pause

00:00
00:00

Reseña

Con entrevistas realizadas a 400 personas de 130 empresas sobre sus epopeyas de cambio, los autores John P. Kotter y Dan S. Cohen sustentan aún más el enfoque original sobre cambios organizacionales presentado por Kotter en *Al frente del cambio* (1996). Su idea principal: las organizaciones cambian cuando la gente cambia. Y la gente cambia por razones emocionales. Algunos lectores podrán pensar que el énfasis en los sentimientos es un punto débil o distractor, pero los autores advierten sobre los peligros de confiar en las hojas de cálculo y los informes para promover transformaciones. Insisten en que la mejor manera de involucrar las emociones es no “decir” sino “mostrar”, a través de vídeos, exhibiciones o incluso el diseño de la oficina. Con aprecio por un alto grado de detalle, *BooksInShort* recomienda este libro revelador. Kotter ha presentado anteriormente su modelo de cambio de ocho pasos, pero esta obra compacta y práctica demuestra – con historias cándidas sobre ejecutivos y empresas reales – cómo funciona.

Ideas fundamentales

- A pesar de que generalmente se considera que recolectar y analizar información es la mejor manera de tomar una decisión comercial, de hecho, la gente cambia solo cuando se involucran sus emociones.
- El proceso de cambio consta de ocho pasos:
- Uno: Demuestre (no solo explique) que el cambio es urgente.
- Dos: Organice un equipo guía que incluya a todos los niveles de la empresa.
- Tres: Una vez que tenga urgencia y un equipo, desarrolle una visión motivadora.
- Cuatro: Comunique la visión y la urgencia con honestidad, claridad y pasión.
- Cinco: Enfrente los obstáculos, como actitudes cínicas, procedimientos anticuados o falta de recursos.
- Seis: Intente con cambios que puedan realizarse en el corto plazo para generar esperanza y energía; pero no permita que estos lleven a la autocomplacencia.
- Siete: Manténgase concentrado en sus metas principales.
- Ocho: Institucionalice las nuevas conductas, actitudes y procesos de la empresa.

Resumen

Las claves del cambio

En algunas épocas, la estabilidad es importante, en particular cuando las empresas se preocupan por consolidar sus posiciones; pero el contexto económico actual es turbulento y las empresas de todo tipo deben cambiar o perecer. Sin embargo, para la gente, cambiar sigue siendo difícil. La mayoría de las personas no lo hace bien

porque nunca ha tenido una experiencia de cambio exitosa. Con demasiada frecuencia, los ejecutivos intentan fomentar el cambio apelando a la razón, con informes, hojas de cálculo, presupuestos, planes o declaraciones de misión. Pero estas tácticas no pueden generar la sensación generalizada de urgencia que las organizaciones necesitan para alterar su curso. Por el contrario, el núcleo del cambio se encuentra en el corazón mismo, en las emociones de cada empleado. Solo los sentimientos profundos pueden motivar a las personas a cambiar conductas conocidas y solo los cambios de conducta individuales pueden impulsar el cambio organizacional necesario. Los cambios en la visión, los sistemas, los productos y la cultura todos tienen sus raíces en el cambio conductual.

Paso uno: Incremente la urgencia

¿Cómo llegar al corazón para generar una sensación de urgencia? Una historia o un objeto que ilustre el problema funciona mejor que una explicación interminable. La demostración vívida, creativa y económica de un frustrado gerente de una manufacturera ofrece un buen ejemplo. La empresa no tenía un sistema ni una política centralizada de compras; en cambio, cada fábrica adquiría sus propios suministros. Convencido de que era una pérdida de dinero, el gerente le pidió a un pasante temporario que averiguara qué tipos de guantes utilizaba cada fábrica y cuánto costaban. El gerente sabía que la situación no era buena, pero se asombró al descubrir que las fábricas utilizaban 424 tipos diferentes de guantes, los cuales compraban por precios que oscilaban entre cinco y quince dólares por par. Luego, el pasante consiguió una muestra de cada tipo y clasificó las muestras en categorías por precio y división. El gerente los puso en exhibición en la sala de juntas principal. Los ejecutivos que visitaron la exhibición se quedaron mudos. Enviaron la exhibición de guantes a todas las divisiones y a muchas fábricas y contaron la historia una y otra vez. La experiencia se convirtió en el primer paso para desarrollar un sistema de compras para toda la empresa.

Paso dos: Organice un equipo guía

Seleccione un equipo adecuado y comprometido con el trabajo. Las políticas y la historia de la organización pueden minar los esfuerzos por crear un equipo fuerte. Enfrentar el problema o cambiar los viejos patrones puede ser difícil si se toma en cuenta que las personas tienden a eludir problemas o endosar el trabajo a los más débiles, lo que condena al equipo al fracaso, pero esto puede evitarse con confianza y gran liderazgo.

“El corazón del cambio, está en las emociones. El flujo de ver-sentir-cambiar es más potente que el de analizar-pensar-cambiar”.

Una empresa que creció rápidamente a través de absorciones llegó a un punto donde tuvo que mirar hacia adentro y comenzar a poner las piezas en su lugar. Este cambio de dirección fue difícil de aceptar para el equipo homogéneo y estrechamente unido de ejecutivos que estaba acostumbrado al ritmo de las negociaciones para las absorciones. Uno de los ejecutivos dijo: “Antes estábamos acostumbrados a cerrar una transacción y después ponernos a trabajar arduamente para que funcionara. Era emocionante. Ahora, no hay nada de eso”. Pero el nuevo líder de la empresa reconoció que se necesitaba un tipo diferente de equipo e invitó a personas de todas las funciones y divisiones a participar. Por momentos, la diversidad del equipo parecía difícil de manejar. Los miembros a menudo debatían sobre la dirección y las prioridades, pero esa era la idea. Para crear este nuevo tipo de grupo, el nuevo líder tuvo que ir contra la historia y las tendencias de la empresa.

“Las emociones que minan el cambio incluyen rabia, falso orgullo, pesimismo, arrogancia, cinismo, pánico, agotamiento, inseguridad y ansiedad. Las emociones facilitadoras incluyen fe, confianza, optimismo, urgencia, orgullo realista, pasión, excitación, esperanza y entusiasmo”.

Seleccionar a las personas adecuadas implica “atraer”, es decir, inspirar a los miembros del equipo, lo que a menudo implica ser el modelo a seguir; y “alejar”, es decir, redireccionar a quienes son ineficientes o están atados a viejos hábitos, o desvincularlos del equipo. A veces, los consultores o gerentes intentan resolver problemas de equipo mediante estructuras de gestión complejas, lo cual puede incluso funcionar un poco mejor que un equipo mal constituido. Pero una cantidad interminable de subcomités e informes no son la solución. Por el contrario, a menudo se convierten en formas de eludir estructuras formales o informales de poder. Una comunicación honesta y directa, a pesar de ser difícil a corto plazo, generará confianza y, a largo plazo, funcionará mejor.

Paso tres: Desarrolle adecuadamente la visión

Una vez que logre un consenso sobre la urgencia del cambio y constituya un equipo para liderarlo, el equipo puede comenzar a desarrollar una visión. Esta no es un presupuesto, ni un plan ni una estrategia, aunque contribuyen a implementar la visión. Una visión factible requiere adentrarse en territorio desconocido. Una empresa británica utilizó un ejercicio llamado “esbozar imágenes”. La desregulación había dejado a la industria en una encrucijada y las posibles direcciones a futuro eran divergentes y confusas. Los miembros de la gerencia seleccionaron siete opciones amplias y para cada una establecieron a grandes rasgos productos, ingresos, empleados, clientes y competencia. Analizaron las presuposiciones de cada opción y qué se necesitaría para alcanzarlas. Redactaron descripciones cortas y las debatieron en detalle, hasta cómo se verían las oficinas, es decir, esbozaron el panorama. Después de las reuniones, los participantes recibieron un resumen de una página. Una vez esbozadas las opciones, se le pudo encargar a los equipos que desarrollaran planes y presupuestos ahora que tenían información específica.

“Fracasamos porque no hemos experimentado lo suficiente el cambio altamente exitoso. Sin esa experiencia, muchas veces nos sentimos demasiado pesimistas, temerosos o con poca fe para actuar”.

Una buena visión motiva a la gente, como lo demuestra el problema generalizado de eficiencia contra servicio. Pedir a los gerentes que simplemente disminuyan costos y realicen cambios no los motiva; si algo logra, es hacerlos sentir sofocados. En una agencia gubernamental, por ejemplo, al personal lo inspiró la visión de un mejor servicio y concentraron sus esfuerzos en eliminar impedimentos. Hacerlo en la burocracia inevitablemente lleva a eliminar gastos superfluos. Es la conclusión lógica.

Paso cuatro: Comuníquese para lograr aceptación

Cuando los empleados se enteran por primera vez de un gran cambio, sus reacciones a menudo reflejan miedo, cinismo y ansiedad. La comunicación que ignore estos sentimientos se convierte en propaganda. Presente la visión claramente y con honestidad y enfrente con seguridad las reacciones, como el enojo. Para hacerlo correctamente, la mayoría de los equipos necesita practicar, tomar apuntes, realizar juegos de roles y recibir comentarios.

“La honestidad siempre es una buena propaganda”.

Lo que dice la empresa debe coincidir con lo que hace. El proyecto de cambio de una empresa para disminuir costos se frenó cuando los empleados desafiaron el

mensaje y cuestionaron particularmente el propósito de las elegantes oficinas que tenían los ejecutivos. Los jefes se detuvieron. Vieron que gastar dinero en renovaciones contradecía la visión de disminuir costos. Entonces llegó un nuevo director ejecutivo y desarmó por completo el piso ejecutivo. Los empleados comenzaron a utilizar el exclusivo ascensor. La empresa vendió obras de arte y agregó varias salas de juntas. Los ejecutivos se fueron moviendo cuando las remodelaciones tiraron todo abajo. Al final, el nuevo espacio fue menos costoso para mantener y más eficiente y los ahorros a la larga cubrieron toda la remodelación. Lo más importante fue que esa decisión drástica demostró que el director se tomó muy en serio la transformación, aun cuando incomodó a aquellos que estaban en los niveles jerárquicos más altos.

Paso cinco: Elimine los obstáculos para propiciar la acción

Un obstáculo clásico es el jefe anticuado que recibe toda idea nueva con “ya lo probamos, pero no funcionó” o “lo pensamos y decidimos no intentarlo”. Un cliente clave llegó a un nivel de frustración tal que pidió que despidieran a un gerente. Entonces la empresa lo designó como inspector de calidad en la planta del cliente por varios meses. La experiencia le cambió la actitud completamente. Volvió lleno de ideas sobre cómo la empresa podía mejorar sus productos. La moraleja: no hay que precipitarse y pensar que alguien es un caso perdido. Si las explicaciones verbales no funcionaron, la capacitación probablemente tampoco hubiera funcionado, pero el gerente cambió cuando vio las cosas a través del prisma de su nueva experiencia.

“Las personas no son máquinas. Necesitamos más que mantenimiento. Necesitamos la regeneración que se consigue con el sueño, la relajación y el tiempo libre fuera del trabajo”.

Los ejecutivos a menudo ven a toda estructura gerencial media como un obstáculo para el cambio. Pero el cambio no puede ocurrir salvo que los pasos uno a cuatro se lleven a cabo correctamente. Quizás los líderes no han mostrado o comunicado urgencia; quizás el equipo no está funcionando; quizás la visión no está bien desarrollada. Los sistemas, especialmente los procedimientos y estándares de evaluación, son otro obstáculo común. No condene a la gente al fracaso al pedirles que asuman riesgos dentro de un sistema que brinda pocas recompensas por lograr una transformación y un martillazo en la cabeza por fracasar. Recompense a la gente por innovar. El miedo, la ansiedad, el cinismo y otros patrones de pensamiento negativo están detrás de la mayoría de los casos de resistencia al cambio. Recompense nuevos tipos de conducta, brinde modelos a seguir de personas que han experimentado un cambio exitoso, comparta suficiente información y cultive una actitud realista de que no se puede hacer todo al mismo tiempo.

Paso seis: Genere éxitos a corto plazo

La visión es a largo plazo, pero al principio tenga como meta algunos éxitos inmediatos, pues confirman el trabajo de los líderes de la transformación, estimulan a los empleados trabajadores, debilitan a los escépticos y avivan la confianza de todos en el proyecto de cambio. El equipo de cambio de una empresa creó la lista de las Grandes Cuatro Metas. Aunque al final necesitaban introducir muchos cambios, anunciaron solo los cuatro objetivos principales, que los empleados leyeron y debatieron. Cuando una meta se lograba, se tachaba de la lista y se agregaba una nueva. Los empleados se sintieron vigorizados al ver el progreso. Sin embargo, nunca exagere o haga propaganda sobre los esfuerzos. En un mensaje semanal, un equipo de transformación sostuvo que “el 90% de nuestros objetivos de prelanzamiento se han cumplido”. Los empleados sabían que esta estimación alta era evidentemente falsa. Después de ello, no confiaron ni en las buenas noticias documentadas. Decayó el ánimo. Un gerente advirtió: “Armar un alboroto es un error”.

Paso siete: No desista

Puede parecer que el paso siete contradice al paso seis, ya que le resta énfasis a los éxitos a corto plazo. Pero, la gente debe mantenerse consciente de que el trabajo no está terminado. Utilice los éxitos a corto plazo como ímpetu para intensificar la urgencia y así reavivar el fuego inicial de la campaña por el cambio. En una compañía, el proyecto de cambio fue liderado por equipos interdepartamentales con poderes amplios. Uno de ellos creó un video que se burlaba de las conductas negativas de los ejecutivos durante el proceso de desarrollo del presupuesto. Los personajes incluían al Comerciante del Miedo, el Buscador de Gloria y el Protector de Personas, y después los ejecutivos se referían a ella: “Cuidado, esto suena al discurso del Comerciante del Miedo”, decían.

“Probablemente, todos aquellos que se vean inmersos en un gran esfuerzo de cambio de una compañía, un departamento o un grupo de trabajo, deberían poner un letrero en el espejo del cuarto de baño de sus casas, un letrero que pudieran ver cada mañana y cada noche y que dijera ‘morir no ayudará’”.

El agotamiento es otra de las dificultades en esta etapa. La gente siente urgencia, realiza cambios rápidos, todavía sigue haciendo su antiguo trabajo, y simplemente es demasiado. Se instala la desesperanza. La solución es sencilla: deje de hacer algunas tareas. Una empresa analizó rigurosamente el mérito, el valor y la necesidad de cada tarea. Como resultado, la gerencia dejó de pedir informes mensuales de 25 páginas y redujo los informes habituales a dos páginas.

Paso ocho: Logre la permanencia del cambio

Los grupos imponen sus arraigadas normas culturales sin siquiera pensarlo. Debido a que la cultura cala tan hondo, cambiarla es quizás la más difícil de las transformaciones. Muchas personas suponen que el cambio cultural debe ocurrir primero. Después de todo, si la gente puede abrirse a nuevos valores y procesos, el resto debería ser fácil. De hecho, la cultura cambia solo después de que las personas han intentado nuevas conductas y están convencidos de que funcionan. Estas nuevas actitudes no se convierten en parte de la cultura sino hasta que se profundizan. Si se mantienen solo mientras los líderes del cambio están a cargo, no se produjo un cambio real. La mayoría de las empresas descubren que deben enseñarles las normas innovadoras a los nuevos empleados en las sesiones de capacitación y que deben promover al personal que ejemplifica los nuevos valores.

Sobre los autores

John P. Kotter ha sido profesor en la Escuela de Negocios de Harvard desde 1972 y ha escrito numerosos artículos y libros, incluyendo el premiado *Al frente del cambio* (1996). **Dan S. Cohen**, uno de los directores en Deloitte Consulting, dirige sus prácticas de Liderazgo para el Cambio Energético Global.