



# Libro Resultados rápidos

## Cómo los proyectos de cien días generan la capacidad necesaria para el cambio a gran escala

Robert H. Schaffer y Ron N. Ashkenas  
Jossey-Bass, 2005  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Los autores y consultores Robert H. Schaffer y Ronald N. Ashkenas escribieron este libro para líderes que se enfrentan al desafío de hacer cambios rápidos en sus empresas; especialmente para aquellos que saben que deben mejorar el desempeño, pero son demasiado impacientes como para llevar a cabo un cambio a gran escala. Schaffer y Ashkenas niegan rotundamente que se deban resignar beneficios a corto plazo por obtener capacidades organizacionales a largo plazo. Los autores dan consejos acerca de cambios, que incluyen nuevos sistemas de información, investigación y desarrollo, innovación de productos, fusiones y adquisiciones, e incluso el uso de proyectos con resultados rápidos en países en desarrollo. Básicamente, su enfoque consiste en desarrollar paso a paso la capacidad de generar cambios a corto plazo que tengan impacto a largo plazo. Si bien los autores por momentos hacen autopromoción, *BooksInShort* considera que ofrecen información sólida y valiosa para directores ejecutivos, gerentes de proyecto y otros ejecutivos.

### Ideas fundamentales

- Posiblemente los líderes sepan que tienen que cambiar, pero aún deben aprender cómo hacerlo.
- No tiene que resignar el éxito a corto plazo por el éxito a largo plazo.
- Los proyectos a corto plazo de cien días contribuyen, en última instancia, con los proyectos a largo plazo.
- Implementar un cambio rápidamente se traduce en una ventaja competitiva.
- “Lo perfecto es enemigo de lo bueno”; por ello, busque una arquitectura de cambio que se ajuste aproximadamente a sus necesidades y adáptela.
- Trate de generar resultados rápidos para generar motivación.
- La estrategia y la acción se complementan entre sí.
- Los proyectos con resultados rápidos podrían resolver los problemas de los países menos desarrollados.
- No pierda tiempo preparando los cimientos para actuar. Actúe.
- Obtenga resultados rápidos, comenzando con un objetivo a corto plazo que todos entiendan.

### Resumen

#### El corto plazo no es enemigo del largo plazo

Según las recomendaciones de la mayor parte de los gurús en dirección de empresas, los líderes corporativos deben dedicar tiempo a preparar los cimientos para el cambio, que incluyen mejoras de la tecnología de la información, desarrollo de recursos humanos, innovación de productos y planeamiento estratégico. Les sugieren a los líderes ser pacientes y esperar que el cambio se dé con el tiempo. No obstante, la mayor parte de la gente le teme al cambio y, por lo tanto, pierde mucho tiempo en la preparación. Piensan que los cambios sólo pueden ser implementados por personas muy particulares, extremadamente inteligentes y capaces.

“Un proyecto con resultados rápidos es un esfuerzo orientado que puede generar entusiasmo, que se puede lograr rápidamente, por lo general, en un plazo de entre 75 y 100 días, y que genera un resultado exitoso con beneficios tangibles, produciendo al mismo tiempo un avance en el desarrollo de la empresa.”

Los gurús del cambio no le hacen ningún favor a sus clientes insistiéndoles en que resignen resultados a corto plazo en pos del éxito a largo plazo. Muchas veces, los cambios deben ocurrir rápidamente o bien no ocurrir. El motor de un mejor rendimiento es un mejor rendimiento. Un horizonte a corto plazo, por ejemplo, de cien días, no es algo negativo; puede posibilitar que usted y su organización mejoren el desempeño hoy, en lugar de esperar que esto suceda en algún momento del futuro lejano.

“El punto de partida es aquel área donde considera que se deben introducir mejoras.”

La mayor parte de las empresas son capaces de dar mucho más que lo que dan. A veces, una crisis saca lo mejor de una empresa. Los proyectos con resultados rápidos generan una atmósfera de presión, similar a la sensación de atravesar una crisis. Esto permite que todo buen gerente utilice el método de resultados rápidos para generar un cambio.

## El trasplante de órganos de las empresas

Los cirujanos que se dedican al trasplante de órganos saben que un órgano trasplantado debe ser compatible con el cuerpo de la persona que lo recibe; caso contrario, la operación fracasa. No obstante, los órganos trasplantados no tardan meses o años en empezar a funcionar. Un trasplante perfectamente compatible comienza a hacerlo casi de inmediato. El cambio en las empresas opera de un modo similar. Todo cambio que desee generar, sea una estrategia, un programa de mejora o tecnología nueva, debe ser compatible con el “cuerpo” de la empresa que va a recibirlo.

“Grandes cantidades de personas, por lo general más de cien, pueden participar al mismo tiempo en la resolución rápida de problemas urgentes y en implementar acciones en varios frentes.”

Los proyectos que generan cambios rápidos pueden poner a prueba la compatibilidad, traduciendo las ideas y teorías en acciones. Con el correr del tiempo, estos proyectos pueden ampliar las capacidades de su empresa. Inculcan nuevas habilidades de liderazgo, comprometen a los empleados de todas las categorías y ponen a prueba nuevas sociedades y modelos de alianza. Dado que son proyectos de poca escala, conllevan un bajo riesgo y requieren de una inversión mínima.

## Póngase en marcha

Los proyectos a corto plazo no sustituyen a los proyectos a largo plazo, sino que los complementan. El enfoque de proyectos con resultados rápidos está validado y comprobado. Aplíquelo y podrá hacer mejoras de inmediato. Este enfoque fortalece y reafirma los cimientos de la capacidad de implementación de su empresa. Los proyectos con resultados rápidos requieren de acción. Se aprende poniéndolos en marcha. Este tipo de “aprendizaje por ciclos” (*loop-learning*) permite que los miembros de la organización amplíen sus posibilidades y capacidades. En proyectos de ciclo rápido, los empleados y los gerentes tienen la oportunidad de poner en práctica sus habilidades y de aprender otras, que incluyen: gestión de proyectos; medición de resultados; responsabilidad; “estructuración del proceso comercial y rediseño de procesos”; “gestión de la calidad”; “análisis de costos” y colaboración “en todos los ámbitos de la organización.”

## Diseño de un proyecto con resultados rápidos

Al diseñar un proyecto con resultados rápidos, tenga presente estas sugerencias:

- Recuerde cuál es su objetivo: todas las personas que participan del proyecto deben entender cuál es el objetivo a corto plazo, es decir, si se trata del desarrollo de un producto; la limpieza del medio ambiente; la entrega puntual o la participación de los empleados. Cumplir ese objetivo debería ser el claro propósito del proyecto.
- Fije objetivos extremadamente ambiciosos: cuando se logra cumplir este tipo de objetivos, se genera motivación y las personas aprenden que pueden hacer mucho más de lo que creen. Por ello, los objetivos extremadamente ambiciosos fortalecen la confianza y las capacidades. Los mismos deberían poder medirse e imponer un desafío.
- Piense a corto plazo: se entiende por corto plazo un período de semanas o meses. Un programa con resultados rápidos de cien días no es atípico. Los objetivos a corto plazo pueden ser etapas de un programa a largo plazo, es decir, usted puede segmentar un programa a largo plazo en objetivos concretables en un término de cien días. Centrarse en el corto plazo capta la atención y las energías del empleado. Es posible que a las personas les resulte difícil mantener el entusiasmo durante un proyecto de 24 meses, pero mantenerlo durante cien días es más factible.
- Exija responsabilidad: no dejar en claro quién es responsable de cada tarea es un grave error. En proyectos de ciclo rápido, el líder de equipo es siempre responsable, aun cuando comparta la responsabilidad de las tareas con otros miembros. Esa responsabilidad genera resultados positivos. Las personas que se responsabilizan por los resultados no permiten que se interpongan obstáculos en el camino.
- Experimente: los proyectos de ciclo rápido le dan la posibilidad de experimentar, lo cual fomenta la creatividad.
- Planifique con disciplina: planifique los proyectos a corto plazo meticulosamente. Explique en detalle cada uno de los pasos, elabore planes de trabajo con hitos claros, asigne tareas y designe las responsabilidades de cada persona.
- No abandone su trabajo habitual: no desafecte a los empleados de sus tareas habituales para dedicarse a proyectos a corto plazo. Los proyectos con resultados rápidos deberían ayudarlos a administrar mejor el tiempo. Aprenden a hacer más, contando con el mismo tiempo y los mismos recursos. Las personas deberían seguir a cargo de sus tareas habituales y trabajar en proyectos con resultados rápidos simultáneamente.

## Estudio de casos de proyectos con resultados rápidos

GE tiene implementado un programa denominado “work-out” del que participan todos los miembros de la empresa, identificando oportunidades de mejora. Una vez que todo el grupo ha identificado estas grandes oportunidades, se forman equipos de proyecto pequeños que trabajan en objetivos específicos y acotados. El programa “work-out” reconoce la importancia del impulso y de los resultados rápidos. No obstante, puede no ser adecuado para todas las empresas. Cada empresa es distinta y tiene características únicas. Por ejemplo, Zurich U.K., anteriormente Eagle Star Insurance, diseñó los siguientes componentes para sus proyectos con resultados rápidos:

- Resultados inmediatos: no perder tiempo en la preparación.

- **Desarrollo del capital humano:** nuevos estilos, procesos y parámetros de medición de gestión.
- **Uso de herramientas nuevas:** nuevas formas de tecnología, enfoques de presupuestación, habilidades y disciplinas.
- **Fomento de la estrategia:** lanzamiento de productos nuevos, desarrollo de mercado orientado y mejor integración de las compras.

“Los objetivos de desarrollo en materia de salud pública, educación, agricultura y economía se pueden abordar mediante proyectos con resultados rápidos.”

Georgia-Pacific lanzó un ciclo de proyecto de 10 semanas en dos de sus plantas que incluían diagnóstico, implementación y planeamiento de la sostenibilidad del proyecto. Los equipos formados por miembros de distintos departamentos desarrollaron el proceso en toda la empresa y en toda la línea jerárquica.

## Integración tras una fusión

La integración tras una fusión es una de las iniciativas de cambio más difíciles. El proceso puede ser tan difícil que algunos especialistas dudan si las fusiones y adquisiciones tienen sentido alguno desde el punto de vista financiero. La integración exitosa tras una fusión requiere de lo siguiente: una clara idea de dónde debería posicionarse la empresa en el mediano plazo; un plan meticuloso para lograr la integración y proyectos secuenciales con resultados rápidos.

“Los gerentes se desarrollan cuando tienen experiencias reales, cuando concretan cosas y aprenden del éxito.”

Los proyectos con resultados rápidos brindan experiencias de aprendizaje valiosas, que se presentan al desarrollar las habilidades de implementación de la empresa. Le dan a ésta la oportunidad de experimentar con integraciones pequeñas, antes de emprender una de mayor envergadura.

## Los resultados rápidos en los países en desarrollo

Los proyectos de gran envergadura que llevan a cabo los organismos multilaterales de desarrollo en países emergentes suelen fracasar, debido a que los programas son demasiado ambiciosos para países que carecen de las capacidades de implementación. En estos países, es más probable obtener beneficios inmediatos de proyectos con resultados rápidos, que tengan objetivos bien definidos y a corto plazo. Generalmente, para llevar a cabo proyectos cortos no se requiere de conocimientos extravagantes y las personas del lugar pueden implementarlos, transformándose en agentes del cambio, en lugar de objetivos a los que está dirigido el plan.

## Resultados rápidos y planeamiento estratégico

Los proyectos con resultados rápidos pueden revitalizar el planeamiento estratégico. En lugar de ser una distracción secundaria, el planeamiento estratégico se transforma en un proceso continuo y democrático, que se va ajustando automáticamente. Es decir, el plan estratégico ya no es más elaborado por un grupo pequeño y aislado, sino que toda la empresa participa en el proceso y aprende. El tradicional planeamiento estratégico lineal tiene dos desventajas principales:

1. **Es especulativo:** los objetivos estratégicos dependen de supuestos sobre el futuro, pero en un entorno que cambia vertiginosamente, dichos supuestos son cuestionables en el mejor de los casos.
2. **No es relevante dentro de las actividades cotidianas:** siempre hay otras tareas más urgentes e inmediatas. Dado que el plan no incluye prioridades inmediatas, todo el mundo lo termina relegando.

“Equilibre la visión y el planeamiento a largo plazo con el logro de resultados a corto plazo.”

Los proyectos con resultados rápidos pueden integrar el plan estratégico de su empresa, ya que las personas cambian su visión de lo que es posible al experimentar una mejora inmediata en el desempeño. El planeamiento estratégico en el contexto de proyectos de ciclo rápido agudiza el pensamiento estratégico de todos los miembros de la organización, generando al mismo tiempo resultados inmediatos. Lleve a cabo la transición de una estrategia lineal a una estrategia de desarrollo, pasando de un planeamiento preparatorio a un plan de acción; de un planeamiento anual a un planeamiento permanente; de un planeamiento central a un planeamiento empresarial; de un planeamiento abstracto a un planeamiento concreto; de un planeamiento de élite a un planeamiento en el que participe toda la organización y de un estilo de comunicación limitada a la transparencia.

## Desarrollo del liderazgo

Toda empresa invierte en el desarrollo del liderazgo. Sin embargo, no se aprende a ser un líder en un aula. Los enfoques de desarrollo del liderazgo abstractos e intelectuales tienen poco valor. Los gerentes se desarrollan a medida que trabajan como gerentes; los líderes se desarrollan a medida que lideran. Los proyectos con resultados rápidos ofrecen experiencias reales y pueden transformarse en laboratorios de liderazgo. Los líderes más experimentados pueden marcar el camino siguiendo estos pasos: asumir un compromiso público, especificar los cambios que consideran importantes; no “fijar demasiados objetivos”; estipular resultados y responsabilidades sin “apartarse de las expectativas”; fomentar la creatividad y el aprendizaje interno a través de la experimentación e involucrarse en forma personal. “Comience hoy mismo.”

## Sobre los autores

**Robert H. Schaffer** fundó una empresa de consultoría que ha asesorado a numerosas empresas de prestigio. Es autor de *The Breakthrough Strategy* y *High-Impact Consulting*. **Ronald N. Ashkenas** escribió para *The Harvard Business Review* y es co-autor de *The Boundaryless Organization* y *The GE Work-Out*.