

[P&R]

5 Preguntas a John Kotter



Usted ya ha escrito varios libros sobre el tema de cómo liderar el cambio. ¿Por qué escribió otro?

En *Leading Change* afirmé que el verdadero cambio implica un proceso de varios pasos: 1) generar la urgencia; 2) reunir el equipo adecuado para que se concentre en la estrategia correcta; 3) comunicarla a las personas clave; 4) eliminar las barreras para alentar a la gente a que actúe; 5) asegurarse de que es posible alcanzar algunos éxitos de corto plazo; y 6) no permitir que la urgencia disminuya porque entonces todo el esfuerzo se derrumbaría.

He pensado mucho en la cuestión de cuál de los pasos es el más difícil. Y llegué a la conclusión de que el gran desafío reside en generar una sensación de verdadera urgencia. Muchas de las personas con las que he hablado no

saben cómo hacerlo. Se enfrentan a algunos problemas muy predecibles y, sin embargo, tienen un conjunto limitado de ideas para aumentar, tanto en términos tácticos como estratégicos, el grado de urgencia que les permitiría solucionarlos.

Hace poco más de un año, un amigo me preguntó si yo pensaba que el mundo iba moviéndose desde el cambio episódico hacia el cambio continuo. "Por supuesto", le respondí. Mi amigo replicó: "Entonces, ¿cuáles serían las consecuencias de generar una sensación de urgencia?". Y me puse a pensarlo. Cuando el cambio se vuelve continuo, la sensación de urgencia se convierte en un activo genérico, un requisito constante. Ya no es sólo el principio de un esfuerzo de cambio que hay que realizar como es debido. Fue

este concepto el que originó mi último libro.

¿Por qué a las empresas les resulta difícil generar una verdadera sensación de urgencia?

En primer lugar, lo cierto es que muchas de ellas nunca han experimentado una sensación de urgencia. Y si la urgencia no figura en su historia, en su cultura o en su ADN, les cuesta pensar en ella. Las compañías maduras se acostumbraron a un mundo de movimientos lentos, con varias industrias oligopólicas y menos competencia que la actual, ausencia de fuerzas globales capaces de derribar esos oligopolios, avances tecnológicos más lentos y ciclos de vida de los productos más largos. Recuerdo que un ejecutivo de DuPont me dijo: "Después de la Segunda Guerra Mundial, nuestra línea

de productos tenía, desde el punto de vista tecnológico, una duración de 20 años. Hoy en día, ninguno dura cinco".

En segundo lugar, el éxito lleva a la autocomplacencia. Éxito significa crecimiento, y crecimiento significa que hay que coordinar y manejar más aspectos internos del negocio. De modo que la mirada se concentra en el interior de la empresa, y nadie repara en lo que está ocurriendo fuera de ella. Nadie advierte, por ejemplo, que es necesario enfrentar una amenaza competitiva.

Es posible que alguien, mediante un gráfico, demuestre que la fuerza de ventas debe concentrarse en determinados clientes de determinado mercado, y hacerlo de manera urgente. Pero, con el crecimiento y el éxito, es probable que la fuerza de ventas se aparte de esos imperativos del negocio y se

La mayoría de los ejecutivos reconoce que el cambio ya no es un lujo, sino una necesidad, o quizá algo inevitable que hay que saber manejar. Pero el hecho de que no siempre puedan lidiar con la confusión que causa una transformación es, desde hace tiempo, un tema que preocupa a John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, entre cuyos libros sobre esta cuestión se cuentan *Leading Change* (1996), *Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions* (con Holger Rathgeber, 2006) y *A Sense of Urgency* (2008).

preocupe más por otras cuestiones, como el sistema de compensaciones. En las reuniones, aunque parezca increíble, los vendedores de muchas empresas dedican poquísimo tiempo a hablar sobre los clientes.

Finalmente, una verdadera sensación de urgencia es, en realidad, algo personal. Hace poco me contrataron para que asesorara a una gran empresa, en la que resultaba imposible decir que las cosas marchaban bien. Todos los indicadores de desempeño –ingresos, ganancias, etcétera– eran pésimos. Pero el nivel de autocomplacencia era increíblemente alto. Todos estaban de acuerdo en que la empresa tenía grandes problemas, pero nadie se hacía responsable de ellos. Dada esta actitud, ¿dónde está la urgencia de probar cosas nuevas y

mejores para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades?

¿Qué se puede hacer para generar, aumentar y mantener una sensación de urgencia?

Buena parte de la urgencia es una determinación emocional a lograr que pase algo, a ganar, y hacerlo de inmediato. Cuando Louis Gerstner asumió como CEO de IBM, a comienzos de la década de los '90, la empresa era tremendamente autocomplaciente. Pero Gerstner les dijo a todos los empleados: "Vamos a ganar. Tal vez no ganemos el campeonato, pero ganaremos el próximo partido. No nos tomaremos días de licencia: no es así como se llega a la meta; no es así como se logra que pasen grandes cosas. No les pido que trabajen 200 horas por

semana. Sólo les pido que dejen de lado todas las cosas inservibles que están haciendo –y créanme que están haciendo muchas–, que se deshagan de ellas o las deleguen". Una vez hecho un planteo de ese tipo, de repente hay más tiempo para prestar atención a las oportunidades y para hacerlo en forma consistente, sin aflojar y sin cesar.

Lo que dice suena como un retorno a la estrategia "cabeza-corazón", que usted recomendaba para el cambio en su libro *The Heart of Change*; es decir, los directivos deben motivar a los empleados para llegar a sus corazones y a sus cabezas.

Exacto. Para impulsar el cambio siempre hace falta una estrategia que apunte tanto a la cabeza como al corazón de las personas.

Hace unos años asistí, en una gran empresa, a una reunión de altos ejecutivos, organizada con el objetivo de abordar algunos serios desafíos competitivos. Uno de los primeros en hablar apoyó su presentación con más de 150 diapositivas en PowerPoint. Parecía muy inteligente, pero, en realidad, lo único que decía era: "Hay problemas. Tenemos que atacarlos".

A continuación habló otro ejecutivo que dedicó un largo rato a contar historias sobre la empresa, cómo era en sus primeros años y lo que había cambiado. Recuerdo que su presentación me conmovió, y después observé que otras personas hablaban de ella con entusiasmo. Había causado un poderoso impacto en

la reunión al introducir una dimensión emocional.

¿Es muy difícil mantener ese nivel de compromiso emocional?

Sí; hay que hacer malabarrismos. Porque la otra cara de la autocomplacencia es lo que denomino "falsa urgencia", que resulta igual de contraproducente. Cuando interrogo a ejecutivos sobre la sensación de urgencia en sus empresas, con frecuencia me responden: "Todos corren de un lado para otro como locos, trabajan lo más que pueden". Pero en realidad están aterrados, de modo que corren de reunión en reunión y sólo producen resultados inservibles. Es actividad frenética, no productividad, y ellos creen que eso es urgencia. En muchos aspectos, la falsa urgencia puede ser aún más peligrosa que la autocomplacencia.

Por eso, empleo el término "paciencia urgente" para explicar el punto de equilibrio. La gente debe entender que el verdadero cambio puede demorar un tiempo. Tal vez un año, dos, cinco. Pero, por otro lado, es posible pensar así: "Hoy haré algo que contribuya al cambio. No tengo que dedicarle todo el día. Pero si puedo modificar el rumbo de una reunión, aunque sea durante diez minutos, para empezar a ejercer presión en el sentido del cambio, me sentiré satisfecho porque habré logrado algo". <

© Gestión/
strategy+business

Reproducido con autorización de *strategy+business*, revista trimestral de management de Booz Allen Hamilton.