



# Transformación con **T** mayúscula

Empoderar a las personas, la clave para obtener resultados extraordinarios y sustentables.

POR MICHAEL BUCY, STEPHEN HALL Y DOUG YAKOLA

Imagine que lidera una gran compañía especializada en materias primas. En la última década, el superciclo global de los commodities impulsó el crecimiento del volumen y la subida de los precios, dándoles forma a los procesos y la cultura de la organización y redefiniendo sus expectativas. Casi nadie en el equipo directivo puede recordar un momento en el que las prioridades de negocio fueran diferentes. Un buen día, todos comprenden de golpe que la fiesta ha terminado.

Imagine ahora que lidera un banco minorista con una estrategia sólida, una marca potente, una red de sucursales

bien posicionadas y una base de usuarios fiel. Sin embargo, un ecosistema versátil y creciente de jugadores fintech –sitios de micropréstamos, servicios de pagos entre individuos, asesores financieros basados en algoritmos– empiezan a darle mordiscos a su negocio. Los accionistas empiezan a sentirse inquietos sobre lo que ya no parece ser una amenaza marginal, y les preocupa que la dirección de la compañía se haya comportado de forma demasiado complaciente. Industria tras industria, los escenarios que alguna vez parecieron improbables se vuelven cada vez más reales, llevando a CEOs y consejos directivos

de empresas con modelos en decadencia (o, en algunos casos, simplemente a la deriva) a adoptar la palabra con T: transformación.

“Transformación” es, tal vez, la palabra de la que más se ha abusado en el mundo de los negocios. Muchas veces, las compañías la utilizan vagamente –demasiado vagamente, en verdad– para referirse a cualquier tipo de cambio, sin importar cuán menor o rutinario sea. El foco de este artículo está puesto en algo diferente, en aquello que aquel banco y aquella empresa de commodities necesitan: una transformación con T mayúscula, definida como un programa intenso y





global que realce la performance (un crecimiento de ingresos del 25% o más, por caso) a la vez que fortalezca la salud organizacional. Cuando estas transformaciones logran su cometido, los principales vectores de negocio –como la productividad del capital, los ingresos brutos, la eficiencia económica, la satisfacción del consumidor, la efectividad operacional y la excelencia de ventas– mejoran radicalmente. Además, al inculcar la importancia del alineamiento interno detrás de una estrategia y una visión comunes, desarrollando habilidades de ejecución superiores y ampliando la habilidad para renovarse a sí mismos,

las compañías logran seguir mejorando sus resultados de modo sostenible año tras año. Este tipo de transformaciones probablemente requieran explorar nuevas oportunidades digitales o trabajar sobre la estrategia general pero, en esencia, tienen que ver con desarrollar el máximo potencial de lo que ya está allí.

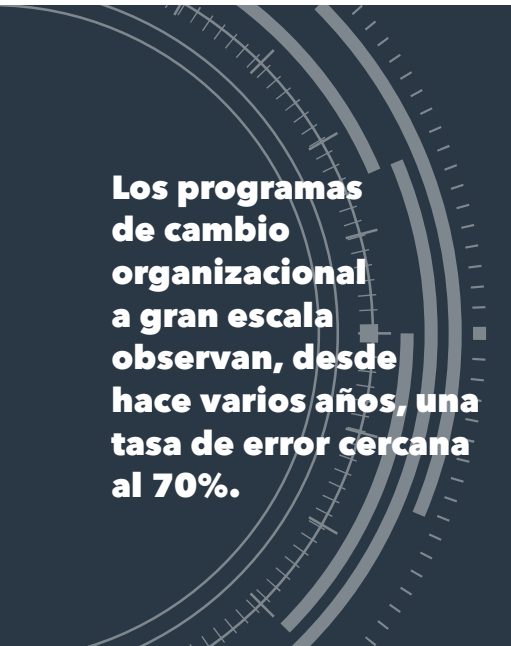
Los programas de cambio organizacional a gran escala observan, desde hace varios años, una tasa de error cercana al 70%. Conscientes de los desafíos y las expectativas de las empresas que se embarcan en este tipo de transformaciones, desarrollamos una serie de insights empíricos sobre

cómo mejorar las probabilidades de éxito. Combinada con las decisiones estratégicas correctas, una transformación puede convertir a un negocio mediocre (o bueno) en uno de clase mundial.

### **Por qué fallan las transformaciones**

Las transformaciones –al menos, del modo en que nosotros las entendemos– consumen una cantidad considerable de tiempo y atención del equipo de liderazgo de una organización. Se requiere una enorme dotación de energía para comprender el grado necesario de cambio; allí yace

la semilla de la decepción. En general, las empresas raramente cuentan con la combinación de habilidades, actitudes y compromisos constantes que se requieren para llevar a cabo una transformación de gran escala. La "destrucción creativa" ha sido una constante en el conjunto de la eco-



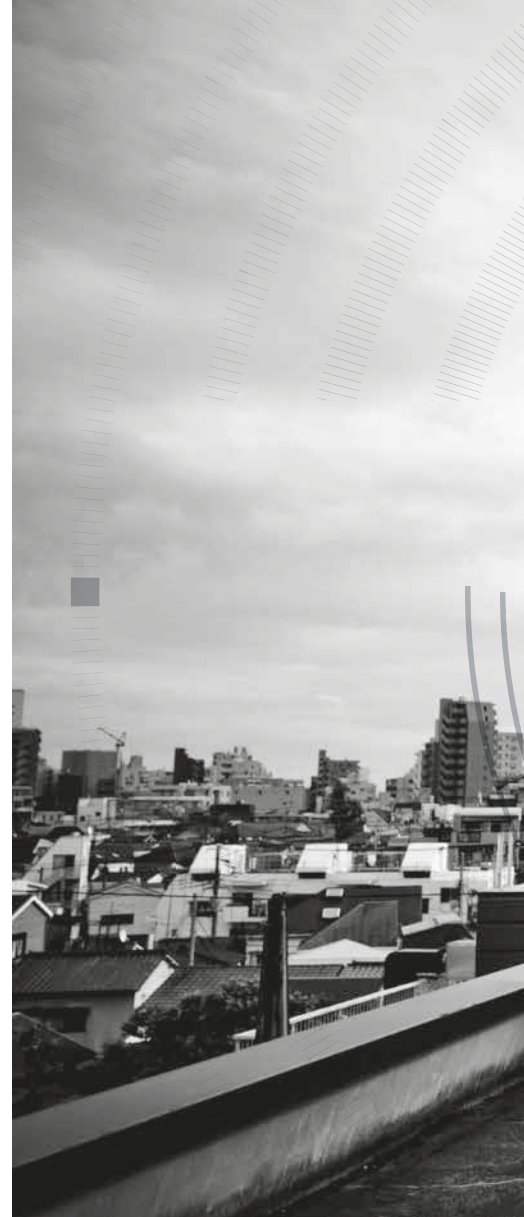
**Los programas de cambio organizacional a gran escala observan, desde hace varios años, una tasa de error cercana al 70%.**

nomía al menos desde 1942, cuando Joseph Schumpeter acuñó el término. Sin embargo, al interior de cada organización, la disrupción suele ser episódica e infrecuente, a punto tal que la mayoría de los CEOs y equipos de liderazgo obtiene más méritos por llevar adelante una compañía en ambientes estables que por hacer modificaciones radicales. Es probable que su entrenamiento y experiencia práctica hayan tenido lugar en tiempos en los que los cambios rápidos, extensos y profundos no fueron necesarios. Ese "estado de bienestar" de estructuras estables, presupuestos tradicionales, objetivos incrementales, revisiones trimestrales y sistemas modestos de compensaciones hace que los líderes estén vagamente preparados para el ritmo agitado y traumático de una transformación.

Los ejecutivos que se embarcan en una transformación se asemejan a los pilotos de líneas aéreas comerciales cuando se sientan al comando de un cazabombardero. Deben seguir volando un avión, pero han sido entrenados para priorizar la seguridad, la estabilidad y la eficiencia; por ello, no cuentan con las herramientas ni la experiencia necesarias para responder de manera apropiada a las exigencias del combate. Un ejecutivo de la industria manufacturera, cuya compañía aprendió la lección de la peor forma, nos dijo en una oportunidad: "Yo simplemente bajaba la cabeza y trabajaba más duro. La táctica del esfuerzo extra nos salvó de muchos malos momentos en el pasado, pero esta vez no fue suficiente".

### **Inclinando las probabilidades hacia el éxito**

El punto de partida más importante para una transformación, y el mayor predictor de éxito, es un CEO que reconoce que un nuevo abordaje es la única alternativa válida para mejorar dramáticamente la performance de una compañía. Amén de las aspiraciones, la convicción o la firme determinación de un líder, nuestra experiencia sugiere que las compañías deben encarar correctamente otras cinco dimensiones si quieren romper con la inercia organizacional, destruir hábitos arraigados y crear un nuevo impulso ascendente. Se necesita identificar el potencial completo de la empresa; definir un nuevo camino a través de una "oficina de transformación" con la potestad suficiente para tomar decisiones; reforzar el equipo ejecutivo con un CTO, o Director de Transformación; cambiar las mentalidades de empleados y gerentes que están empujando a la organización hacia atrás; y embeber a la organización de una nueva cultura de ejecución sobre la que se sustente la transformación.



Esta última es, en muchas ocasiones, la tarea más difícil de todas.

### **Alcanzar el máximo potencial**

En muchas corporaciones, los objetivos surgen de las negociaciones. Líderes y gerentes debaten una y otra vez; los primeros invariablemente presionan por subir la vara, mientras que los segundos remarcan cada una de las razones que hacen que las metas indicadas sean inalcanzables. La misma dinámica se aplica a los esfuerzos de transformación, lo que conduce a cambios progresivos más que a modificaciones radicales. Cuando se les mostró evidencia externa a los gerentes de una compañía en una industria altamente competitiva de que los ingresos podían aumentar unos £250 millones por sobre lo que ellos habían



identificado, inmediatamente menospreciaron esos objetivos propuestos. Para ellos, las metas implican una rendición de cuentas posterior; si no las alcanzan, surgen consecuencias adversas para su propia compensación salarial. Su reacción por defecto es la de “prometer de menos y ofrecer de más”.

Para contrarrestar esa tendencia natural, los CEOs deben exigir un análisis claro del potencial de creación de valor de una compañía: objetivos específicos de costos e ingresos, apoyados en información bien fundamentada. Es útil que el CEO y el equipo directivo asuman la mentalidad y la independencia de un accionista activista, alejándose de las restricciones autoimpuestas y definiendo lo que realmente puede alcanzarse. El mensaje: es mejor dar un único salto hacia adelante estando seguros de sí

mismos que intentar una serie de pasos graduales que no llevan a ningún lado. En nuestra experiencia, los objetivos que superan en dos o tres veces al potencial estimado inicialmente por una compañía no son una excepción, sino que son normalmente alcanzables.

### **Cambiar la cadencia**

A lo largo del tiempo hemos aprendido la importancia de crear un polo único que supervise la transformación e impulse una cadencia bien distinta a la del día a día. A esto llamamos la Oficina de Transformación, o TO. ¿Qué hace que una TO funcione? Una compañía que desarrolló un programa para hacer crecer el ebitda en más de US\$ 1.000 millones creó una TO inusual, aunque altamente efectiva. Por empezar, estaba ubicada en una

sala circular que no tenía sillas: sólo había espacio para mantenerse de pie. A lo largo de la pared se ubicaba lo que luego sería conocido como “la serpiente”: un indicador semanal que mostraba la progresión hacia el objetivo planteado. Hacia el final del proceso, la serpiente terminó comiéndose su propia cola; la compañía superó con creces la meta financiera inicial. Cada martes, en la reunión semanal de TO, cada líder de los grupos de trabajo y sus equipos revisaban los progresos en las tareas que cada uno de ellos había tomado como propias en la reunión anterior. Únicamente utilizaban pizarras blancas, sin la posibilidad de armar presentaciones de PowerPoint, y tenían apenas 15 minutos cada uno para hacer sus comentarios. Hasta el CEO de la división corporativa se aseguraba

de participar de las reuniones de TO cada vez que visitaba la compañía, una experiencia que –mirada en retrospectiva– lo convenció de que el proceso de transformación fue más crucial que cualquier otra cosa a la hora de modificar la cultura de la empresa.

Para el personal directivo, la distracción es un enemigo constante. Muchos prefieren hablar sobre nuevos clientes, decisiones estratégicas recientes u oportunidades de fusiones y adquisiciones; por eso, muchas veces prefieren delegar la responsabilidad a un comité de trabajo tradicional que se limite a

**Muchas empresas funcionan por debajo de su máximo potencial no por desventajas estructurales, sino por una combinación de liderazgo deficiente, cultura precaria e incentivos discordantes.**

generar informes periódicos. Cuando el equipo de liderazgo pone su atención en cualquier otro lado, los gerentes emularán ese comportamiento a la hora de definir sus propias prioridades. Debido a esas distracciones, muchas iniciativas se mueven muy lentamente. La ley de Parkinson establece que el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine, y el equipo gerencial no es inmune: si se ofrece un mes para realizar un proyecto que requiere una semana de trabajo, probablemente ellos

empiecen a hacerlo siete días antes de la fecha límite. En las transformaciones exitosas, una semana significa una semana, y la TO constantemente pregunta cómo se puede hacer algo de forma más veloz, o qué se puede hacer para que las cosas se lleven a cabo. Este “reloj acelerado” es una de las características más importantes de las transformaciones exitosas. Trabajando junto a directivos de todas las áreas del negocio, la TO debe tener la determinación, disciplina, energía y foco suficientes para impulsar entre cinco a ocho grupos de trabajo. Cada uno de ellos estará dividido en cientos (o, quizás, miles) de iniciativas individuales, que tendrán un responsable directo y un enfoque ascendente. Por sobre todas las cosas, la TO debe forzar constantemente la toma de decisiones, de modo que toda la organización esté atenta cuando algún pie en el freno comience a estancar el progreso general.

### Traigan al CTO

Manejar una transformación compleja es un trabajo ejecutivo de tiempo completo. Ese rol debe ser ocupado por alguien con la autoridad suficiente para llevar a la organización a su máximo potencial, así como con las habilidades, experiencia y personalidad de un piloto de combate experto, retomando la analogía inicial. La tarea del Director de Transformación es ni más ni menos que cuestionar, empujar, alabar, “pinchar”, “engatusar” e “irritar” a una organización que necesita pensar y actuar diferente. Un CEO presentó al nuevo CTO a su equipo directivo diciendo: “El trabajo de Bill es hacernos sentir incómodos a ustedes y a mí. Si alguno de nosotros no se siente incómodo, es simplemente porque él no está haciendo bien las cosas”. En muchas oportunidades, los líderes de programas internos son fuertes en lo que a procesos se refiere, pero son incapaces o reacios a “empujar” al CEO y al equipo directivo. El CTO ideal pro-

viene en algunos casos del interior de la propia organización, pero uno de los errores más grandes en el que suelen caer las organizaciones es el de hacer únicamente una búsqueda interna de candidatos. El CTO debe ser dinámico y respetado; no debe tener miedo a la confrontación y debe estar dispuesto a cuestionar las ortodoxias corporativas. Estas cualidades son difíciles de encontrar entre las personas preocupadas en proteger su legado, alcanzar un rol más alto en la organización o que se mueven en puntas de pie entre tensiones políticas de larga data.

### Remover barreras, crear iniciativas

Muchas empresas funcionan por debajo de su máximo potencial no por desventajas estructurales, sino por una combinación de liderazgo deficiente, cultura precaria e incentivos discordantes. Durante los buenos tiempos, o incluso en momentos regulares, esas barreras pueden ser controlables; sin embargo, la transformación sólo alcanzará sus objetivos cuando esos obstáculos sean encarados explícita y tempranamente. Priorizar a la “tribu” (el equipo local) por sobre la “nación” (el negocio como un conjunto), ser demasiado orgullosos como para pedir ayuda y culpabilizar al mundo exterior “porque no está bajo nuestro control” son algunas de las mentalidades más comunes que observamos. El “modelo de la influencia” (ver recuadro) recomienda cuatro intervenciones para ayudar a cambiar esas mentalidades: contar una historia de cambio convincente, construir mecanismos de apoyo, ubicar al equipo directivo como modelos a imitar y acercarlos a los empleados las herramientas necesarias para el cambio. Si bien todas son importantes en una transformación, las empresas deben trabajar desde el principio con las primeras dos. Muchas compañías subestiman la importancia de comunicar el porqué de una transformación. Muy a menudo asumen que una carta del CEO y

## El modelo de la influencia

En 2003, Emily Lawson y Colin Price escribieron "The Psychology of Change Management", un artículo que definía cuatro condiciones básicas mediante las cuales los integrantes de una organización podían cambiar su comportamiento. Más de una década después, el modelo sigue vigente.



una presentación de diapositivas son suficientes para asegurar el compromiso general, pero no es suficiente con decir “no estamos alcanzando nuestros objetivos de presupuesto” o “debemos ser más competitivos”. Las personas necesitan tener un contexto, una visión, un llamado a la acción que resuene individualmente en cada uno de ellos. Es ese tipo de personalización el que motiva a una fuerza de trabajo. En una empresa agraria, por caso, una persona que no era reconocida por hablar en público se puso de pie en el lanzamiento del programa de trans-

**En una transformación, el plan de incentivos no debe tener más de tres objetivos, con un bono enorme cuando el desempeño es muy alto; el período de cambios profundos es, después de todo, uno de los momentos más difíciles.**

formación y habló acerca de crecer en una familia de granjeros, sufrir las consecuencias del deterioro de las condiciones de mercado y ver cómo su padre tuvo que posponer su jubilación. Tenía la visión de transformar el desempeño de la compañía en base a un sentido de obligación hacia sus antepasados y un deseo de ser un mejor socio para los agricultores. El resto de los trabajadores se sintió mucho más compelido por su historia que por el argumento financiero del CEO. En tanto, los incentivos son especial-

mente importantes para cambiar un comportamiento. En nuestra experiencia, los planes tradicionales repletos de variables son demasiado complicados. En una transformación, el plan de incentivos no debe tener más de tres objetivos, con un bono enorme cuando el desempeño es muy alto; el período de cambios profundos es, después de todo, uno de los momentos más demandantes y difíciles de cualquier carrera profesional. Las excusas usuales (como “ya contamos con un programa de incentivos” o “nuestra gente no necesita estímulos especiales para dar lo mejor de sí”) no debería disuadir a los líderes de trabajar sobre esa crucial herramienta de apoyo. Los incentivos no monetarios también son vitales. Una vez por semana, un CEO escribía una pequeña carta manuscrita a un empleado que fuera parte del proceso de transformación. No tenía ningún costo, pero tenía un efecto casi mágico en la moral. En otra compañía, un empleado fue mucho más allá de las expectativas normales al desarrollar una iniciativa particularmente exigente. El CEO se enteró de esto y reunió a un grupo de personas, incluyendo a la esposa y los dos hijos del empleado, para una fiesta sorpresa. En menos de 24 horas, la historia de ese festejo se había diseminado a lo largo de la compañía.

### No hay vuelta atrás

Las transformaciones no suelen fallar de forma visible, sino que terminan degradándose. Los líderes y sus empleados hacen un gran esfuerzo inicial; los resultados corporativos mejoran, muchas veces dramáticamente, y todos los involucrados declaran victoria y se felicitan a sí mismos. Luego, de forma lenta pero segura, la compañía termina volviendo a sus viejas prácticas. La verdadera prueba de una transformación aparece cuando la TO se disuelve y la vida recupera un ritmo normal. Por eso, es importante que los líderes tomen las lecciones del

proceso de transformación a medida que suceden, de modo de impulsar un proceso constante para obtener mejores resultados luego de que termine formalmente. Esto implica, por ejemplo, aplicar el estilo y la cadencia de las reuniones de TO en las revisiones financieras, los ciclos anuales de presupuesto o incluso las reuniones diarias de performance. Embeber esos procesos en las actividades del día a día ayudará a asegurarnos mucho antes de que el ímpetu siga acelerándose una vez que el proceso de cambio llegue a su fin.

En una empresa que desarrolló un plan de transformación por US\$ 4.000 millones a lo largo de varios años, el ímpetu para “volver al pozo” y seguir mejorando procesos no provino del equipo de liderazgo sino de los mandos medios, que se habían sentido vigorizados al ver que las oportunidades que antes parecían fuera de su alcance se habían convertido en realidad. El resultado fue de otros US\$ 1.000 millones en ahorros, obtenidos en el siguiente año. Este abordaje de las transformaciones no es necesariamente complejo ni innovador. No es una fórmula reservada para las empresas o las personas más aptas, pero sí sabemos que funciona únicamente con quienes están más dispuestos. Para alcanzar un cambio profundo, las empresas deben alzar sus ambiciones, desarrollar distintas habilidades, desafiar mentalidades y comprometerse por completo a la ejecución. Hacer esto puede producir resultados extraordinarios... y sostenibles. ▀

© McKinsey Quarterly

Michael Bucy es socio de la oficina de McKinsey en Charlotte. Stephen Hall es director de la oficina de McKinsey en Londres. Doug Yakola es director del área de Servicios de Recuperación y Transformación de McKinsey y trabaja en la oficina de Boston.