

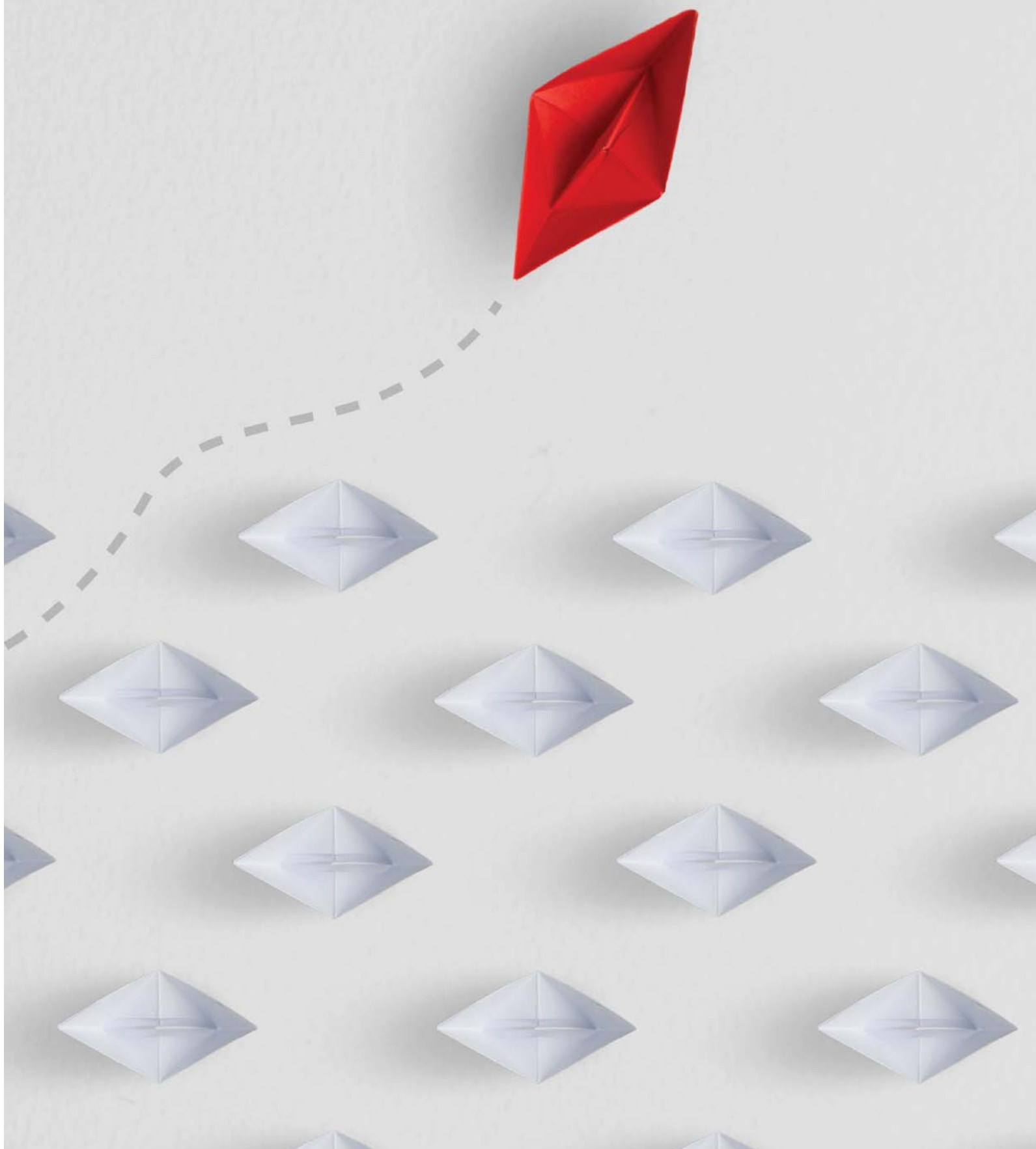
El rol del líder en la transformación digital

Cada vez son más las empresas que cuentan con un 'chief transformation officer' (CTO) para acometer sus cambios con éxito. El perfil de este profesional, así como la metodología que emplee, será determinante para lograr buenos resultados. Pero antes hay que dar respuesta a cuestiones como las siguientes: ¿por qué fracasan los cambios?, ¿qué ingredientes son indispensables para lograr una transformación exitosa?, ¿cómo conseguir cambiar la cultura de una organización?



José Manuel Casado González

Presidente de 2.C Consulting, socio y profesor de The Valley Digital Business School y *distinguished clinical professor* del IE



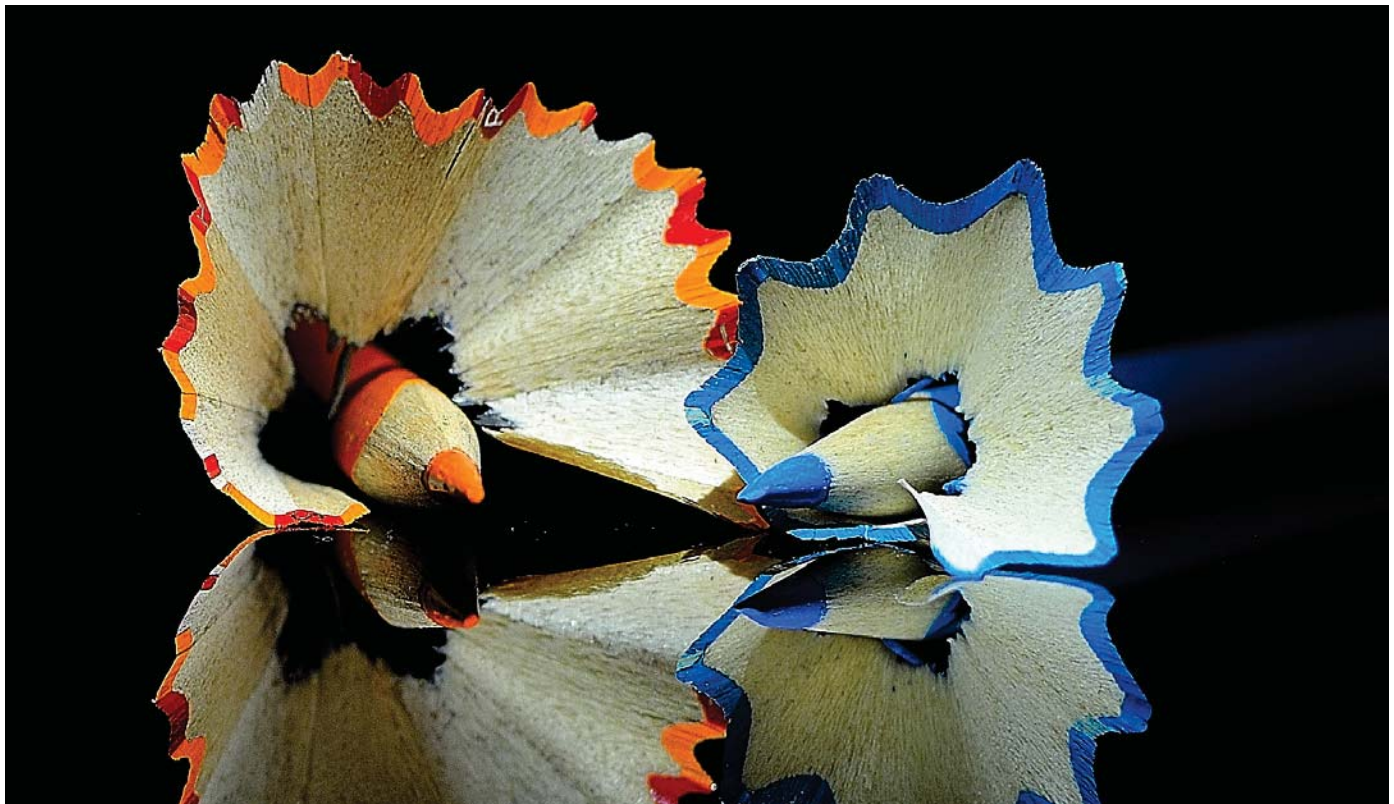
Hace ya muchos años que importantes empresas, principalmente anglosajonas, contemplan y tienen en sus estructuras organizativas el puesto de director del Cambio. Pero ¿por qué muchas grandes entidades incorporan en su organización este rol o esta importante función? La primera razón es porque, en estos momentos, la inmensa mayoría de las compañías están inmersas en un proceso de transformación. Y es que, actualmente, alrededor de un 85% de todas las organizaciones a nivel mundial están acometiendo cambios, principalmente, relacionados con la tecnología digital.

La segunda razón es porque gran parte de los procesos de transformación fracasan (más de un 60% de estos no tienen éxito o no consiguen los resultados esperados) debido, ni más ni menos, a que la mayoría de los directivos no tienen en cuenta los principios y leyes básicas que rigen los procesos de cambio y suelen confundir el fin con el medio. El fin de la transformación es siempre el mismo: que la gente haga otras cosas, o las haga de otra manera, para incrementar los resultados. La digitalización de la compañía, el nuevo

diseño organizativo, el nuevo sistema de información o los nuevos procesos de fabricación, por ejemplo, son solo el medio, pero el fin es hacer cosas distintas.

El tercer motivo es que la gestión del cambio, al igual que la mejora de procesos, Lean Six Sigma, gestión de proyectos, Agile, Scrum y otras tantas disciplinas de mejora organizativa, requiere conocimiento, capacidad y metodología. Por eso no es extraño que desde hace tiempo los profesionales hablemos de “construir una profesión” sobre ello, lo que hace años hemos denominado el *change management*. La gran demanda que existía entonces ha crecido exponencialmente en los últimos tiempos –de la misma forma en que lo hacen los nuevos negocios disruptivos– a causa de lo que se conoce como VUCA (volatilidad, incertidumbre –*uncertainty*, en inglés–, complejidad y ambigüedad) y la digitalización.

Actualmente, en todos los sectores y en todas las empresas, los escenarios que una vez parecían improbables se están volviendo demasiado reales, lo que ha llevado a los comités de Dirección de las compañías a aceptar la palabra “transformación” como algo na-



tural. Y este término se usa casi para todo, porque hay muchos tipos de transformación: organizativa, estratégica y, por supuesto, digital.

EL CAMBIO PARA LA DIGITALIZACIÓN

No hay que confundir digitalización con transformación. Este último vocablo es el más usado en los negocios de hoy día. Tanto que, a menudo, las empresas lo utilizan demasiado libremente para referirse a la introducción de cualquier tecnología sin que implique un cambio importante en la forma de operar. Por ello, antes de continuar, se deberían diferenciar ambos conceptos.

- **La digitalización** consistiría en la aplicación de nuevas tecnologías a una actividad para mejorar parte de las cosas que ya se están haciendo: vender, dar mejor servicio al cliente, etc.
- **La transformación digital**, en cambio, es algo que va mucho más allá, y supondría un nuevo modelo de negocio o un cambio profundo respecto al actual. También se basa en la tecnología, pero esta solo es facilitadora del cambio. Conceptualmente, hay transformaciones organizacionales (también conocidas como orgánicas) y estratégicas, que implican un cambio en el modelo de negocio. Es a estas últimas a las que dedicaremos nuestra atención.

LA GRAN CONVERGENCIA

Los nuevos negocios digitales están poniendo en jaque a los tradicionales en casi todos los sectores: bancario, seguros, hotelero, viajes, energético, farmacéutico, sanitario, telecomunicaciones, medios de comunicación, recursos naturales e incluso Administración Pública. Por ello, de los porcentajes de cambios que anteriormente hemos apuntado que están en marcha en estos momentos, la inmensa mayoría están relacionados, cuando no provocados, por lo que se podría denominar “la gran convergencia”, que ofrece una nueva forma de hacer negocios en la mayoría de los sectores productivos.

La gran convergencia, que se está produciendo mediante la confluencia de datos (ingeniería de datos, sobre todo mediante Big Data o Analytics), personas (redes sociales), dispositivos que incrementan la movilidad (*devices* o *wearables*), Internet de las Cosas (*Internet of Things* –IoT–) y sistemas (*cloud*), está ha-

LA GRAN CONVERGENCIA



Actualmente, la inmensa mayoría de las compañías están inmersas en un proceso de transformación. Y es que alrededor de un 85% de todas las organizaciones a nivel mundial están acometiendo cambios, principalmente, relacionados con la tecnología digital

ciendo que aparezcan y proliferen los negocios digitales. Básicamente, consiste en el aprovechamiento de las tecnologías digitales para crear nuevos productos, servicios y experiencias de clientes más inteligentes a través de nuevos modelos de operación en las organizaciones. Y eso sí es transformación. >>>

►►► Por lo tanto, en este artículo nos referiremos a esa necesaria gran transformación que supone una nueva forma de hacer negocio y amenaza con determinación a las maneras tradicionales. Para dar respuesta a ello, la mayoría de las organizaciones se han embarcado en grandes proyectos de cambio, y están realizando inversiones importantes para conseguir la tan ansiada transformación digital, adquiriendo mayor importancia que antes el rol del líder de cambio o del nuevo CTO: *chief transformation officer*.

La gran convergencia, básicamente, consiste en el aprovechamiento de las tecnologías digitales para crear nuevos productos, servicios y experiencias de clientes más inteligentes a través de nuevos modelos de operación en las organizaciones

¿POR QUÉ FRACASAN LOS CAMBIOS?

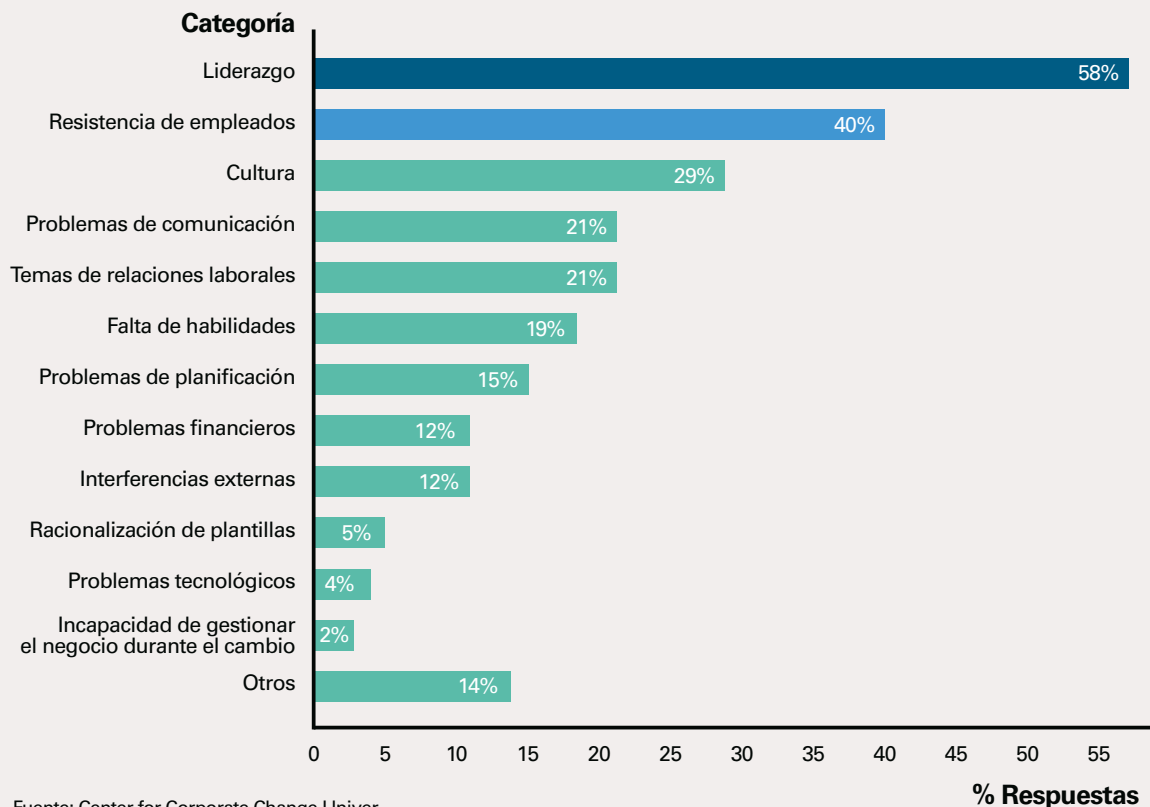
Existen diversas razones por las que las transformaciones se frustran, pero las principales son:

- La falta de compromiso de la Alta Dirección con el proceso.
- La resistencia de las personas a cambiar.
- La cultura de la empresa.

Como se observa en el gráfico 1, el papel de la Dirección es crítico para el éxito de los proyectos de transformación, tal y como también aseguran todos los centros de investigación y conocimiento sobre la gestión del cambio.

Partiendo de la importancia que tiene el compromiso del máximo ejecutivo en una transformación, vale la pena que, antes de comenzar un proyecto de esta envergadura, se le pregunte siempre al CEO: ¿cuánto tiempo y esfuerzo está dispuesto a dedicar a este proceso? Si la respuesta es tibia y tiene que ver con un “depende” o un “no mucho”, debería aconsejarse que no comience la aventura. Pero si contesta “lo que haga falta” o que, para él, “este es un ►►►

GRÁFICO 1 ¿POR QUÉ FRACASAN LOS CAMBIOS?





►►► asunto prioritario”, hay muchas posibilidades de tener éxito. Por ello, el director general debe estar totalmente convencido de que el proyecto no es una buena idea, sino un imperativo de negocio.

GESTIÓN DE LAS RESISTENCIAS

Además de la implicación y compromiso de la Alta Dirección, es importante considerar que una empresa que quiera realizar con éxito una transformación tendrá que crear la necesidad de cambiar y gestionar las resistencias que siempre surgen. Porque todo cambio, por muy positivo que sea o parezca, las tiene. Estos frenos a la innovación pueden ser expresos o latentes y, en general, pueden sortearse con formación y una adecuada política de *consequence management* que potencie la adopción de los comportamientos que fomenten el cambio y penalice los que se conviertan en obstáculo.

Y es que estas resistencias aparecen incluso cuando los cambios son positivos, y suponen una mejora real para el individuo. Sobre este mismo comportamiento, Viktor Frankl, prestigioso psiquiatra que sufrió parte de su vida en los campos de concentración nazis, relataba en *El hombre en busca de sentido* cómo el día

en que fueron liberados por las tropas aliadas, muchos prisioneros se negaban a abandonar su cautiverio y cruzar las mortales alambradas que durante años les habían sometido. Aunque aquello suponía su rescate y el mayor de sus anhelos, muchos permanecían inmóviles, casi ausentes ante tan importante acontecimiento. Y es que los recelos y el miedo al cambio paralizan, en ocasiones, la voluntad de las personas. Los cambios, aunque sean positivos levantan sospechas entre muchos empleados, que identifican cualquier novedad como una forma diferente de opresión o de riesgo para el trabajo que han realizado durante años. Por ello, las iniciativas de cambio en la empresa deben tener en cuenta estas resistencias y saber que gestionarlas es siempre difícil y costoso. De ahí que sea imprescindible que cualquier proceso de este tipo se inicie con un análisis previo de impacto que valore las consecuencias y el esfuerzo que se requerirá antes de emprenderlo.

Conviene recordar también que, como dijo Maquiavelo, “no hay nada más difícil de llevar entre manos ni más peligroso de conducir que la introducción de un nuevo orden de cosas. Porque el innovador tiene como enemigos a todos aquellos que lo han hecho bien durante la situación anterior y como tibios defensores a aquellos que pueden hacerlo bien durante la nueva”. Sucede también en el ámbito corporativo, donde suelen existir responsables que desean mantener el *statu quo* y que cuentan con el poder suficiente para abortar cualquier nueva iniciativa de cambio.

Otro aspecto a tener en cuenta queda ejemplificado en las palabras de Francisco Román, presidente de Vodafone, refiriéndose al proceso de digitalización que viven prácticamente todas las empresas en estos momentos: “Estamos en un momento muy emocionante de la curva de aprendizaje colectivo, porque aquellos que tienen influencia y poder en las organizaciones –es decir, los altos directivos– no son nativos digitales, y hacen un esfuerzo por entender de qué va todo eso de la digitalización. Sin embargo, aquellos que son nativos digitales y tienen una familiaridad tremenda con ese mundo disponen de las herramientas, comprenden su manejo y repercusión, pero no tienen el poder ni la influencia en los esquemas tradicionales de las empresas para cambiar las cosas”. Las compañías saben que tienen que abordar la digitalización de sus procesos y operaciones, pero no saben a quién encargárselo. “Tienen presente que deben incorporar sabia joven y lo hacen, pero no tienen tan claro en qué nivel organizativo deben situarla ni tampoco cómo mover la organización tradicional para que todo eso tenga realmente impacto, porque, en el fondo, al directivo analógico también le da miedo que tenga demasiado impacto.

Es como decir, vamos a revolucionarlo, pero solo un poco y dentro de un orden para que todo siga igual”, y esta actitud es también una manifestación de la resistencia.

LA CULTURA COMO RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En numerosas ocasiones, las compañías y sus CEO tienden a olvidar, quizá por obvio, lo realmente importante: la cultura de la empresa. Deberíamos estar convencidos de que el principal reto que tienen las organizaciones no es la digitalización de sus negocios (ese es el medio), sino que el fin es la transformación de su cultura; es decir, que la gente haga otras cosas y de otra manera.

La experiencia demuestra que los problemas por los que fracasan los cambios tienen siempre la misma etiología: la cultura o los comportamientos de la gente. Los expertos en gestión del cambio tenemos como máxima que “nada cambia si no cambian los comportamientos de las personas”. Y es que el cambio es una puerta que se abre desde dentro de cada uno de nosotros, y es cada individuo el que decide abrirla o dejarla cerrada. Como diría el gurú Don Tapscott: “Puede que la tecnología abra las puertas, pero no puede obligar a nadie a atravesarlas”.

La cultura es un concepto etéreo que proviene de la antropología y que se traduce en un conjunto de normas y valores de una empresa que se manifiestan mediante comportamientos. Es el “Factor X” de las compañías, la variable no contemplada que altera de manera imprevisible los resultados esperados de una reacción química, un proceso físico, un planteamiento matemático o una transformación empresarial. Y es siempre la variable de éxito más importante en cualquier transformación empresarial, porque puede actuar en dos sentidos: como catalizador o como obstáculo. Quizá por ser una realidad abstracta y escurridiza (compuesta por valores, rituales, símbolos, héroes, prácticas, etc.), en la mente analítica de los directivos no siempre merece la atención debida, y es por ello que su gestión debe empezar incluso antes de que comience la transformación digital y continuar después.

En un congreso de *management* en Boston, Lou Gerstner declaró: “En los diez años que estuve al frente de IBM me di cuenta de que la cultura no es un aspecto más del juego; es el juego”. El autor del famoso libro *¿Quién ha dicho que los elefantes no pueden bailar?* aseguraba que la cultura actúa como el verdadero sistema operativo de la empresa porque guía y moldea el comportamiento de los empleados, orienta mentalidades, perspectivas, actitudes y creencias,

A menudo se tiende a olvidar lo realmente importante: la cultura de la empresa. Deberíamos estar convencidos de que el principal reto que tienen las organizaciones no es la digitalización de sus negocios (ese es el medio), sino que el fin es la transformación de su cultura; es decir, que la gente haga otras cosas y de otra manera

es interiorizada por los trabajadores y se hace inconsciente. Se podría decir que la cultura es el “software mental de las organizaciones” y la que indica cómo actuar y comportarse. Tan pronto como ciertos modelos de pensamiento, sentimiento y actuación se han establecido en la mente de una persona, esta tiene que desaprenderlos para poder aprender algo diferente.

Según Kurt Lewin y su “modelo de los tres pasos”, toda cultura es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es descongelar valores antiguos, cambiarlos y recongelar estos nuevos valores y comportamientos (ver figura 1).

1 Descongelar. Se trata de comprender el hecho de crear conciencia de la necesidad de cam- >>>

FIGURA 1 ETAPAS DEL CAMBIO CULTURAL

DESCONGELAMIENTO

CAMBIO

RECONGELAMIENTO

►►► biar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de transformación cultural, la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá, por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta fase es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio, y ello se podrá lograr de tres maneras:

- Reforzando las fuerzas que favorecen el cambio.
- Debilitando las que lo dificultan.
- Combinando las dos formas anteriores.

2 Cambio. La etapa de “cambio” consiste en alterar la situación de la organización. En esta fase se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la empresa se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva posible están las siguientes:

- Trazar un claro proyecto para la implementación del cambio.
- Comunicarlo a todos los afectados.
- Plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse.
- Formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas.

La gran convergencia y el ZMOT

La gran convergencia ha hecho realidad lo que durante muchísimos años ha sido solo una quimera: el cliente es el rey; porque ahora sí tiene ya todo el poder y se ha convertido en el auténtico protagonista. Resulta que este nuevo consumidor o *prosumer* (productor y consumidor) se ha sofisticado y dispone de toda la información en la palma de su mano, a solo un toque de sus dedos, porque el momento de la verdad de la compra ha cambiado radicalmente. La digitalización ha incorporado lo que Google ha denominado el “momento cero de la verdad” (ZMOT: *zero moment of truth*).

El ZMOT consiste en que los clientes buscan, constantemente, información y calificaciones en línea, comentarios y críticas de especialistas, videos y detalles de los productos antes de realizar sus compras. Y, cuando deciden comprar algo, saben incluso más que los vendedores del producto. Por ello, las empresas deben interiorizar este valor (*client o customer experience*), recongelarlo en su cultura y analizar permanentemente la experiencia de sus clientes para eliminar cualquier punto de fricción en la relación o transacción. Porque es precisamente por estos puntos de fricción por los que se cuelan muchos de los nuevos entrantes de nuestros negocios.

- Desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

3 Recongelamiento. Finalmente, en esta etapa se debe estabilizar la organización después de que se haya operado el cambio. Se trata de convertir en regla general el nuevo patrón de comportamientos, o cultura, para que pueda arraigar en los individuos y la nueva situación sea permanente.

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN Y LAS CAPACIDADES DEL LÍDER DE LA TRANSFORMACIÓN

Ya se ha apuntado que debe existir un apoyo público y privado de la Dirección a la transformación, y una de las más difíciles tareas del elegido como CTO (*chief transformation officer*) es la de ayudar a la gente a desaprender las cosas que viene haciendo habitualmente antes de comenzar a hacer otras nuevas, debiendo ser consciente de que desaprender es mucho más difícil que aprender.

El CTO debe ser un experto en comportamiento humano, estar familiarizado con la gestión de este tipo de procesos y ser capaz de hacer un balance correcto entre las mejoras a corto plazo y el valor a largo plazo y entre usar el premio y el castigo, estando seguro de que los directivos de la organización conforman como equipo una coalición dirigente única, toman la responsabilidad y son *sponsors* públicos y, sobre todo, privados de la transformación, asegurando los resultados a conseguir en cada etapa de la transición.

Otra de las principales tareas del CTO es dimensionar la transformación, porque magnitud y complejidad son dos variables que deben ser tenidas en cuenta para gestionar el proceso adecuadamente. En este sentido, cuando la magnitud del cambio es alta, pero su complejidad es baja, será suficiente con el ejercicio de un liderazgo alto. Por contra, cuando el cambio no es muy grande, pero supone cierta complejidad, sobre todo procedimental, se necesitarán mayores esfuerzos de gestión. Sin embargo, cuando el cambio es complejo y de gran magnitud, el promotor del mismo debe ser plenamente consciente de que necesitará altas dosis de liderazgo y gestión al mismo tiempo.

Asimismo, el líder debe ser un directivo exitoso y cuya trayectoria profesional sea reconocida y esté avalada por los resultados de negocio, y, por supuesto, debe estar apoderado por el más alto ejecutivo o CEO de la compañía. Habitualmente, los consejeros delegados o directores generales suelen estar tentados a nombrar como responsable del cambio a algún directivo de áreas funcionales (RR. HH., Financiero, etc.),



porque creen que así no distraerán al negocio. Pero este es uno de los grandes errores. La transformación es el negocio, y esta reflexión es la que debe hacer el CEO antes de arrancar el proceso: ¿la transformación es una buena idea o es imprescindible para el negocio? Si la respuesta es que es una buena idea, mi consejo es abortar el intento, pero si es un imperativo de negocio, hay que designar al mejor de nuestros ejecutivos para que se encargue de este cometido.

Pero el CTO no solo debe estar apoderado por el máximo ejecutivo, sino que su desempeño tiene que estar estrechamente vinculado al éxito del proyecto, para lo que debe disponerse de un cuadro de mando que permita el seguimiento y control del grado de avance del cambio. Y es que “solo se consigue lo que se mide”. Es más, todos los miembros del Comité de Dirección deben tener comprometido su desempeño, promoción y resultado a los avances de la transformación digital, porque el rol del CTO es como el de un director de orquesta de un proceso complejo que involucra a muchas personas e iniciativas. No obstante, la responsabilidad de tomar decisiones e implementar esas iniciativas recae en los directivos de la línea, aunque el CTO debe asegurarse de que el trabajo está bien hecho; por ello, el progreso del cambio debe incorporarse como un tema central en la agenda de las reuniones de gestión.

Se podría decir que la cultura es el “software mental de las organizaciones” y la que indica cómo actuar y comportarse. Tan pronto como ciertos modelos de pensamiento, sentimiento y actuación se han establecido en la mente de una persona, esta tiene que desaprenderlos para poder aprender algo diferente

Además, tiene que poseer una alta inteligencia emocional y habilidades interpersonales para provocar pasión por la transformación, así como la capacidad esencial de la comunicación. Debe saber explicar perfectamente a las personas qué cambia, cómo va a transformarse su forma de trabajar y cómo deben actuar y comportarse en la situación futura. Conviene recordar que “comunicación” proviene del latín *commūnicāre*, que significa “hacer común”; lo que implica siempre *feedback* y participación, que es lo que más ayuda a obtener el compromiso de las personas que realmente tienen que cambiar. >>>

CUADRO 1

INGREDIENTES PARA EL CAMBIO SOSTENIDO

Como se puede observar, solo existirá cambio sostenido cuando se haya sido capaz de provocar malestar con la situación actual, cuando se hayan ofrecido remedios y se disponga de una arquitectura organizativa para hacer viable la transformación.

DISTINTAS SITUACIONES

1. **D** + ~~**R**~~ + **AC** = Desintegración con el negocio
2. **D** + ~~**R**~~ + ~~**AC**~~ = Úlceras y estrés
3. ~~**D**~~ + **R** + ~~**AC**~~ = Interés a corto plazo
4. ~~**D**~~ + ~~**R**~~ + **AC** = Teoría académica
5. **D** + **R** + ~~**AC**~~ = Buenas intenciones (voluntarismo)
6. ~~**D**~~ + **R** + **AC** = Asesoramiento
7. **D** + **R** + **AC** = Cambio sostenido

▶▶▶ Por otra parte, el CTO debe comprender que solo existe cambio cuando hay una ruptura en las expectativas de las personas, y que cuanto mayor sea la ruptura de las mismas, mayor es la transformación. Todo cambio es una experiencia humana intensa que causa una sensación de pérdida de control, y las personas tenemos una necesidad básica de gobierno que nos produce angustia y miedo en caso de perderlo.

LOS INGREDIENTES DEL CAMBIO

Es necesario ser conscientes de que una transformación no es un acontecimiento aislado, sino un proceso, una gradual y progresiva sucesión de acontecimientos que, siguiendo unos principios y reglas fundamentales, conducen a un objetivo. También es importante tener en cuenta que el cambio necesita ser asimilado, sabiendo que la capacidad de asimilación es un recurso estratégico limitado en el ser humano. Según los expertos en gestión del cambio, existen los conocidos *assimilation points*, o puntos de asimilación del cambio, que son los que establecen las transformaciones que una persona puede soportar sin presentar conductas disfuncionales.

En la alquimia del cambio se deben mezclar tres ingredientes básicos: una dosis de dolor, otra de remedios y otra, no menos importante, de arquitectura de cambio (ver cuadro 1).

- **Dolor o malestar con la situación actual.** Se trata de crear lo que se denomina *burning platform*, lo que explica las razones del cambio. “De seguir así, dejaremos de ser competitivos”, “Si no nos transformamos, tendremos problemas importantes o desapareceremos”. Para crear esta “plataforma en llamas”, se debe ofrecer información suficiente y estructurada que justifique sin ambigüedades la imperiosa necesidad del cambio para romper el *statu quo* y descongelar la organización.
 - **Remedios.** Son soluciones o facilitadores del cambio; es decir, acciones, herramientas o soportes que, razonablemente, resolverán los problemas u oportunidades identificados. Lo son la comunicación o las reuniones para explicar qué es lo que va a cambiar y qué se espera de las personas en sus puestos de trabajo, las actividades de formación para que la gente aprenda a hacer bien las cosas nuevas, las aplicaciones o sistemas que faciliten lo que hay que hacer o los nuevos sistemas de compensación vinculados a las transformación, por ejemplo.
 - **Arquitectura de cambio.** Es el conjunto de personas, metodología, soportes y acciones detalladas que van a permitir alcanzar la situación deseada.
- Además, es importante recordar que hay cuatro roles fundamentales que las organizaciones y el CTO deben tener en cuenta para gestionar la transformación:
- **'Sponsors'.** Personas con poder para sancionar el cambio, es decir, los directivos del máximo nivel. El *sponsor* inicial es el CEO, pero luego debe serlo todo el grupo directivo.
 - **'Advocate'.** Persona o grupo de personas que se dan cuenta de que hay que cambiar, pero que pueden no tener poder para ello.
 - **'Agents'.** Grupo de personas de la organización que van a ayudar a llevar el cambio a nivel micro, a nivel de los trabajadores que tienen que cambiar. Debemos significar que este rol, habitualmente, no suele ser bien interpretado por las empresas.
 - **'Target'.** Personas que deben cambiar; es decir, toda la organización de arriba abajo. Debemos ▶▶▶

La Biblia del cambio

Dejando completamente de lado todas las connotaciones religiosas, el mejor referente que se puede encontrar y que contiene los principios básicos para el éxito del cambio se halla en la Biblia, en el Antiguo Testamento. Es concretamente en el Éxodo donde el pueblo hebreo, oprimido y maltratado por los egipcios, debe abandonar su tierra, Egipto, y buscar un nuevo horizonte. Esta decisión, difícil y comprometida, se toma porque concurren dos elementos fundamentales, una visión, o dibujo, atractiva de la tierra prometida y una situación real, de “plataforma en llamas”, llena de penalidades y sufrimientos (dolor), en la que los israelitas vivían. Sin embargo, estos dos motores de cambio no hubieran sido suficientes sin el papel del líder, profeta, libertador y caudillo que encarnó la figura de Moisés. Se dice que Moisés no era un gran comunicador, ya que tenía cierta disfuncionalidad en el habla, por lo que convenció a su hermano Aarón para que se encargase de trasladar los mensajes al pueblo y conseguir el compromiso del viaje.

Durante la travesía, Moisés —el CEO de la transición— estableció una serie de normas y roles inquebrantables que defendió hasta con violencia (*consequence management*). Su guía fue firme y a veces cruel, en la misma proporción que el reto que abordaba. Estos principios se convirtieron, con el tiempo, en piedra angular del ordenamiento hebreo y en base de la cultura de toda una civilización.

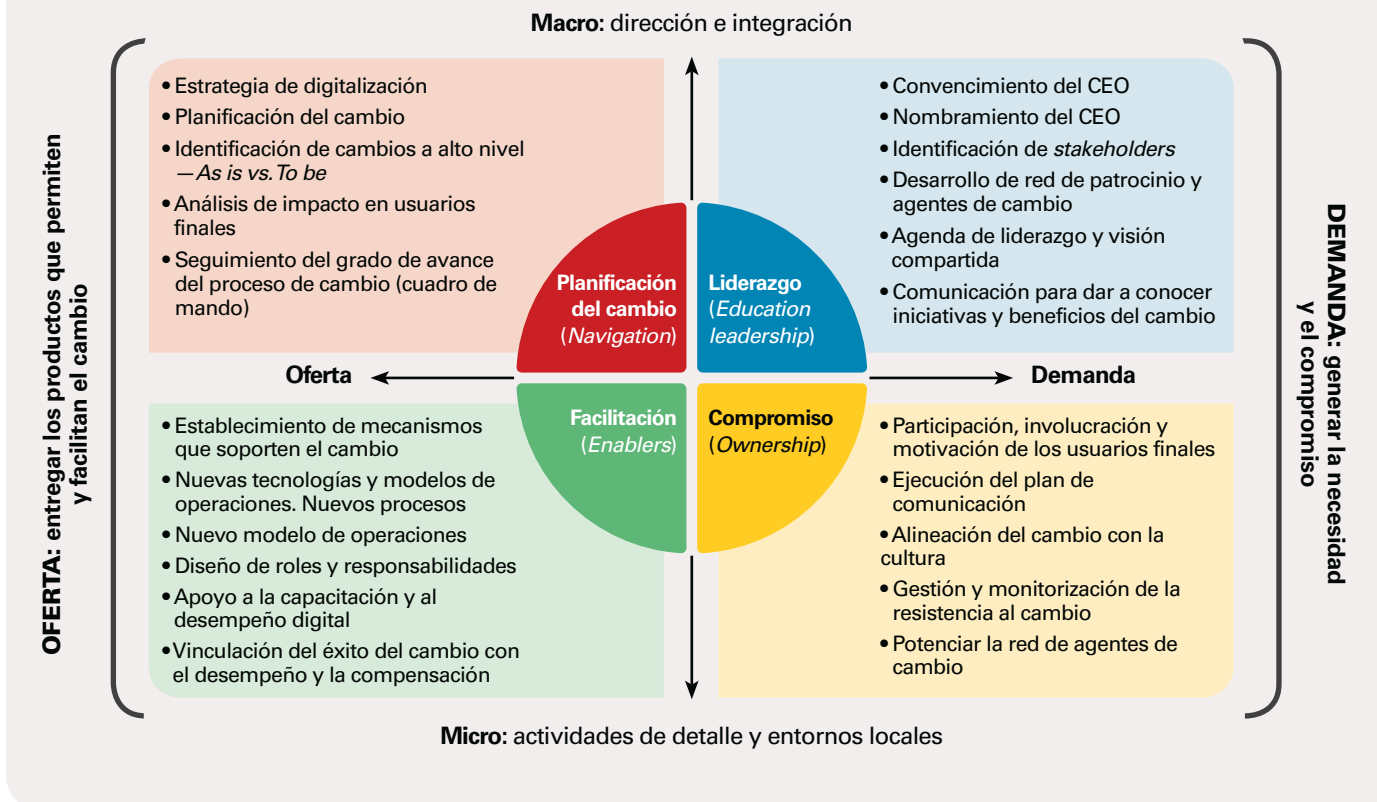
Este relato contiene buena parte de los elementos y funciones necesarios que debe realizar el líder en un proyecto de transformación empresarial, una vez que ha decidido que el cambio es un imperativo y no solo una buena idea. En las organizaciones de nuestros días es preciso crear esa sensación de urgencia y dibujar un escenario futuro que mejore la realidad actual.

Los diez mandamientos de la transformación

¿Qué enseñanzas aplicadas a la empresa se encuentran en el viaje de Moisés? ¿Cuáles son “los diez mandamientos” principales para que una transformación sea un éxito?

- 1. Malestar con la situación actual.** En primer lugar, se necesita tener cierto dolor o malestar con la situación actual. El pueblo israelita estaba siendo sometido a los más duros de los tratos por parte del faraón, fueron reducidos a la condición de esclavos, perseguidos y aniquilados... Estaban sufriendo y comprendían que así no podían seguir.
- 2. Tener una visión.** Es imprescindible una visión sobre dónde se quiere ir con el cambio o, lo que es lo mismo, ¿qué se pretende conseguir con la transformación digital?, ¿cuáles son los nuevos comportamientos que se desean institucionalizar? Los hebreos poseían una visión atractiva: la tierra prometida. No sabían cómo era realmente, pero estaban convencidos de que sería un lugar mejor. Tener una visión sobre el sitio al que se quiere llegar y que esta sea ilusionante es fundamental para que la gente acepte y se comprometa con el cambio.
- 3. Coalición dirigente fuerte.** Ya hemos comentado que sin el compromiso de la Alta Dirección, sin la existencia de una coalición directiva con suficiente masa crítica y sin la existencia de un alto directivo exitoso apoyado por el primer ejecutivo, las transformaciones están condenadas al más estrepitoso de los fracasos. No se puede hacer un cambio sin un liderazgo visible. Los israelitas contaban con Moisés, un líder totalmente comprometido con el cambio. Después de vivir en Egipto unos 450 años, el pueblo israelita creyó en la fuerza de su líder y, de la mano de Moisés, cruzó el desierto y el mar Rojo para encontrar la tierra prometida. En esta historia, lo que llama la atención es la fidelidad del líder a la causa. Pese a la infidelidad del pueblo, él no renunció al liderazgo y asumió el papel de intercesor ante Yahveh, convirtiéndose no solo en conductor, sino también en el alma de la propuesta de liberación y cambio...
- 4. Comunicación.** La comunicación es el alimento del cambio. Moisés era parco en palabras, por lo cual eligió a su hermano Aarón, excelente comunicador, para transmitir los mensajes dirigidos a reducir las incertidumbres y trasladar la idea de la transición a todos los israelitas.
- 5. Apoderar.** Se basa en responsabilizar a otros para hacer bien su trabajo, porque el éxito del cambio depende del compromiso de todos los afectados. En este sentido, el mayor compromiso se adquiere cuando se nos da participación y se nos apodera para hacer lo que debemos hacer.
- 6. Metodología.** Es necesario disponer de una metodología y arquitectura de cambio que nos vaya guiando durante la transición. En el ejemplo, los israelitas establecieron el camino, planificaron el viaje...
- 7. Tensionar.** Es importante consolidar las mejoras y continuar tensionando la organización para que siga cambiando a través de un cuadro de mando de la transformación.
- 8. Premio y castigo.** Es necesario gestionar el *consequence management* y vincularlo al progreso del proceso. En la historia bíblica, aquellos que desobedecían eran castigados, en ocasiones hasta con la pena máxima de perder sus vidas.
- 9. Cultura.** Consiste en institucionalizar los nuevos comportamientos en la cultura. Como se ha dicho, la cultura es ese “Factor X” que condiciona los comportamientos y determina los resultados. En el ejemplo, se dictaron los diez mandamientos para gestionar los comportamientos y consolidar la nueva cultura.
- 10. Invertir en personas.** “Corazón versus razón”; conseguir el compromiso. El cambio tiene más que ver con el mundo de los sentimientos que con el mundo de la razón, y esta inversión en personas debe ser mayor en los niveles más bajos de la organización. En una transformación no hay olvidar que, como dijo Pascal, “el corazón tiene razones que la razón no entiende”.

CUADRO 2 METODOLOGÍA PARA LA TRANSFORMACIÓN



➤➤➤ resaltar que esta realidad también suele subestimarse hasta muy avanzado el proceso.

LA IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA

Ya señalábamos antes que, al igual que en otras intervenciones empresariales avanzadas, en *change management* también existe una metodología de actuación suficientemente probada para guiarnos hacia el éxito, entendiendo por metodología el grupo de tareas y procedimientos racionales para ejecutar bien el proceso de transformación. Tal y como decía Lewin, “no hay nada más práctico que una buena teoría”. Aquí se propone un marco teórico que contempla cuatro grandes líneas de acción fundamentales, integradas en un modelo de oferta y demanda y con dos niveles de actuación (macro y micro).

Como puede observarse en el cuadro 2, hay una parte “macro” que tiene que ver con niveles de supervisión e integración contemplados en la planificación del proyecto (*navigation*) y el liderazgo (*education leadership*). Esta consiste, fundamentalmente, en sensibilizar a los directivos de la importancia de su papel y en conseguir el compromiso y apoyo de toda la Dirección con la transformación.

La parte “micro” persigue el compromiso de la organización (*ownership*: que los trabajadores hagan suyo el proyecto) y ofrecer soluciones o facilitadores (*enablers*) del cambio, es decir, todas las acciones que faciliten un cambio real.

En la parte de la oferta están la planificación y los facilitadores del cambio, cuyo propósito es entregar productos y soluciones que permitan y faciliten la transformación. La parte de la demanda, a su vez, considera dos ejes básicos: liderazgo y compromiso, puesto que, básicamente, persigue hacer el marketing del proceso para generar la necesidad y el compromiso de la organización.

Llevando correctamente a cabo las tareas recogidas en los cuatro sectores, las posibilidades de que el cambio sea exitoso aumentan. El compromiso de todos los implicados, desde el CEO hasta el último miembro de la empresa, es vital para lograr los resultados esperados. ■