



Transformación con T mayúscula

Por Michael Bucy, Stephen Hall y Doug Yakola

Las compañías deben estar preparadas para dejar de lado las ideas y los comportamientos rutinarios.

Imagine. Usted lidera una gran empresa dedicada a los recursos naturales. Durante la década pasada, el súper-ciclo global de commodities generó aumentos de volúmenes y precios, influyendo en los procesos y la cultura de su compañía y definiendo sus perspectivas. La mayor parte del equipo directivo no conoció una época donde las prioridades del negocio hayan sido diferentes. De repente, un día se da cuenta de que la fiesta ha terminado.

O imagine otra cosa. Usted dirige un banco minorista con una estrategia sólida, una marca fuerte, una red de sucursales bien posicionada y una base de clientes fiel. Pero sin embargo, un ecosistema creciente y ágil de jugadores *fintech* – sitios de micro-préstamos, prestamistas P2P, asesores financieros basados en algoritmos – comienza a amenazar el negocio. El directorio se muestra preocupado por lo que ya no parece un riesgo marginal, y siente que la dirección se ha “dormido en los laureles”.

En todas las industrias, escenarios que alguna vez parecían improbables están tornándose cada vez más reales, impulsando a directores y CEOs de empresas

debilitadas (o quizás solo sin un rumbo claro) a abrazar la palabra mágica que comienza con T: transformación.

Transformación es quizás el término más sobre-utilizado en el ámbito empresarial. Muchas veces las organizaciones lo emplean – sin mayor precisión – a todo tipo de cambio, incluso menor o de rutina. Las verdaderas transformaciones organizacionales (también conocidas como “rediseños”) se presentan cuando las empresas reformulan los roles y las responsabilidades en el negocio. Las transformaciones estratégicas implican un cambio del modelo de negocios. El término transformación también se aplica cada vez con más frecuencia a las reinversiones digitales: casos donde una compañía reformula de plano la manera en que está interconectada y, en particular, su manera de interactuar con el mercado.

Lo que abordamos en este artículo – y lo que empresas como las mencionadas recientemente necesitan – es algo diferente: una transformación con una T mayúscula, que definimos como un programa intensivo a nivel de toda la organización dirigido a mejorar el desempeño (e.g., lograr un aumento del 25% en las ganancias) y la salud de la organización. Cuando una transformación de este tipo resulta exitosa, sus efectos provocan mejoras radicales en los indicadores más relevantes del negocio, como aumento de los ingresos, productividad del capital, eficiencia en costos, efectividad operacional, satisfacción de clientes o excelencia en ventas. Este tipo de transformaciones inculcan la importancia del alineamiento interno en torno a una visión y una estrategia comunes, elevan la capacidad de renovación y desarrollan habilidades de ejecución superiores, y en consecuencia permiten a las compañías continuar mejorando sus resultados de manera sostenible año tras año. Estas transformaciones pueden involucrar la explotación de nuevas oportunidades digitales o bien acompañar un replanteo estratégico. Pero, en esencia, se trata en la mayoría de los casos de extraer todo el potencial de los recursos con que ya se cuenta.

La tasa de fracaso reportada de los grandes programas de cambio ha oscilado en torno al 70 por ciento desde hace varias décadas. En 2010, consciente de los desafíos específicos y de las expectativas frustradas de numerosas organizaciones que se habían embarcado en grandes transformaciones, McKinsey organizó un grupo de expertos para enfocarse exclusivamente en este tema. A lo largo de seis años, la unidad de Servicios de Recuperación y Transformación (RTS) ha colaborado con más de 100 compañías, cubriendo prácticamente todas las industrias y geografías del mundo. Estos casos – tanto éxitos como esfuerzos que no lograron su cometido – nos ayudaron a elaborar una serie de conceptos empíricos acerca de cómo mejorar las chances de éxito. Si se la combina con las decisiones estratégicas correctas, una transformación puede convertir un negocio mediocre (o uno “bueno”) en uno de primer nivel.

Por qué fracasan las transformaciones

Las transformaciones, tal como las definimos, insumen una porción sorprendentemente grande del tiempo y de la atención de la organización y de sus líderes en particular. Y requieren una alta dosis de energía para alcanzar el grado

de cambio necesario. Es aquí donde radica la semilla de la decepción. Nuestra lección más relevante de los últimos seis años es que las compañías promedio rara vez cuentan con la combinación de competencias, mentalidades y compromiso constante necesaria para llevar adelante una transformación a gran escala.

Es verdad que a lo largo de la economía en general, la “destrucción creativa” ha sido una constante desde al menos 1942, cuando Joseph Schumpeter acuñó la frase. Pero para las organizaciones individuales y sus líderes, la disrupción es episódica y suficientemente infrecuente como para que la mayoría de los CEOs y altos ejecutivos estén más habituados a conducir sus negocios en contextos de estabilidad que en épocas de cambios. Lo más probable es que su entrenamiento y experiencia práctica se desarrollen en tiempos donde no se requieran cambios extensos, de raíz o urgentes. Para muchas organizaciones, esta experiencia relativamente plácida conduce a un estado constante de estructuras estables, presupuestos regulares, objetivos incrementales, revisiones trimestrales y sistemas de recompensas modestos. Todo esto conduce a que los líderes estén poco preparados para enfrentar contextos mucho más dinámicos y convulsionados como el de una transformación. La exposición intensiva a este tipo de contextos nos ha enseñado que muchos ejecutivos tienen problemas para “cambiar de velocidad”, y pueden ser reacios a liderar en lugar de delegar cuando se ven enfrentados a disrupciones externas, trimestres consecutivos de resultados negativos, o simplemente una oportunidad para subir la apuesta de sus organizaciones.

Los ejecutivos que se sumergen en una transformación son como pilotos comerciales lanzados a la cabina de un avión de combate. Si bien continúan pilotando un avión, se los ha capacitado para priorizar la seguridad, la estabilidad y la eficiencia, y por ende carecen de las herramientas y la capacidad de reconocimiento de patrones para responder adecuadamente a las exigencias del combate. Y pese a estar aún al mando de la situación, no son capaces de reconocer las amenazas y los requerimientos que plantea la nueva situación. Un ejecutivo de una compañía que aprendió la lección por la fuerza nos comentó. “Simplemente agaché la cabeza y comencé a trabajar más duro. Pero esa receta que nos había sacado de situaciones complicadas en el pasado no resultó suficiente esta vez.”

Inclinar las chances hacia el éxito

El punto de partida más importante para una transformación, y el mejor elemento para predecir su éxito, es un CEO consciente de que solo un nuevo abordaje permitirá mejorar sustancialmente el desempeño de la compañía. Independientemente de qué tan poderosas sean las aspiraciones, la convicción y la determinación del CEO, nuestra experiencia indica que las compañías deben tener éxito en otras cinco dimensiones clave para ser capaces de superar la inercia organizacional, despojarse de hábitos firmemente arraigados, y crear un nuevo *momentum* positivo y de largo plazo. Deben (i) identificar todo el potencial de la compañía; (ii) establecer un nuevo ritmo de trabajo por medio de una oficina de transformación (OT) con poder para tomar decisiones; (iii) reforzar al equipo ejecutivo con un director de la transformación (CTO); (iv) modificar las mentalidades de los empleados y gerentes que no permiten a la organización avanzar; e (v) inculcar una nueva cultura de ejecución a lo largo de

toda la empresa para sostener la transformación. De todas las mencionadas, la última tarea es quizás la más difícil.

Esforzarse por capturar todo el potencial

En la mayoría de las empresas, los objetivos surgen de las negociaciones. Los líderes y los gerentes de línea avanzan y retroceden; los primeros exigen invariablemente más, en tanto que los segundos invocan todas las razones que tornan inviables las metas propuestas. Inevitablemente, la misma dinámica aplica a los esfuerzos de transformación, y esto conduce a concesiones y cambios incrementales en lugar de mejoras radicales. Cuando los gerentes de una compañía en una industria muy competitiva y con uso intensivo de activos recibieron evidencia externa y sólida acerca de la posibilidad de incrementar los ingresos en £250 millones adicionales, inmediatamente rechazaron las metas propuestas. Para ellos, los nuevos objetivos significaban mayores responsabilidades – que, en caso de no ser cumplidas, podrían acarrear consecuencias negativas para sus salarios. Su reacción por defecto era “comprometámonos a hacer menos y superemos los objetivos planteados”.

Para contrarrestar esta tendencia natural, los CEOs deben exigir un análisis claro de todo el potencial de creación de valor de una compañía: objetivos de ingresos y costos específicos con el soporte de información concreta. Recomendamos a los CEOs y al equipo directivo asumir la mentalidad, la independencia y las herramientas de un inversor o de un fondo de *private equity* interesado en adquirir la empresa. Para ello, deben alejarse de las limitaciones auto-impuestas y determinar qué es verdaderamente alcanzable. El mensaje; es hora de dar un salto de confianza en lugar de una serie de pequeños pasos que no conducen demasiado lejos. Según nuestra experiencia, los objetivos que duplican o triplican las estimaciones iniciales de una compañía de su propio potencial son por lo general – y no como excepción – posibles de alcanzar.

Cambiar el ritmo

La experiencia nos ha enseñado que es clave crear un “*hub*” para supervisar la transformación e impulsar una cadencia marcadamente diferente de la cotidiana. Llamamos a este *hub* la “oficina de transformación”.

¿De qué depende el éxito de una OT? Una compañía con un programa para incrementar su EBITDA¹ en más de \$ 1.000 millones creó una OT algo inusual pero muy efectiva. Para comenzar, estaba localizada en una sala circular sin lugar donde sentarse. Alrededor de la pared se colocó lo que luego se conocería como “la serpiente”: un tablero de control semanal que indicaba los avances con relación a las metas. Hacia el fin del proceso, la serpiente se había comido su propia cola, ya que la compañía superó ampliamente sus objetivos económicos.

Cada martes, en la reunión semanal de la OT, los líderes de los frentes de trabajo y sus equipos revisaban los avances frente a las metas que se habían comprometido

¹ Ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones.

a lograr (la semana anterior) para asumir nuevos compromisos mensurables para la semana siguiente delante de sus pares. Solo utilizaron notas escritas a mano en pizarras – en lugar de, por ejemplo, presentaciones en PowerPoint –, y disponían de 15 minutos cada uno para explicar sus ideas. Los responsables por iniciativas individuales dentro de cada frente revisaban las acciones específicas en forma rotativa, de manera que los gerentes de 3er o 4to nivel interactuaban con los líderes más altos, aumentando aún más el grado de responsabilidad y rendición de cuentas. Incluso el CEO de la división asistía a estas reuniones cada vez que visitaba el negocio, una experiencia que más adelante lo convenció de que el proceso de la OT era más relevante que cualquier otra cosa para modificar la cultura de la compañía.

Para los líderes senior, la distracción es el enemigo a vencer. Muchos prefieren hablar de nuevos clientes, oportunidades de M&A, o nuevas alternativas estratégicas – y de allí la tentación en lo más alto de delegar responsabilidades en un comité de dirección o en una oficina de gestión de programas al estilo antiguo responsable por proveer actualizaciones periódicas. Cuando la atención de la alta dirección es desviada hacia otro lugar, los gerentes de línea emulan esa conducta al seleccionar sus propias prioridades.

Debido a estas distracciones, muchas iniciativas avanzan a ritmo muy lento. La Ley de Parkinson establece que el trabajo se expande para llenar el tiempo disponible, y los gerentes no son inmunes a ello: si se les da un mes para completar un proyecto que normalmente llevaría una semana, por lo general comenzarán a trabajar una semana antes del fin del plazo. En las transformaciones exitosas, una semana significa una semana, y la oficina de transformación pregunta constantemente, “¿cómo podríamos avanzar más rápido?” y “¿qué necesitan para lograr lo que se han propuesto?” Este ritmo de trabajo acelerado es una de las características que mejor definen a las transformaciones exitosas.

Al colaborar con los líderes senior en todo el negocio, la OT debe tener las agallas, la disciplina, la energía y el enfoque para llevar adelante entre cinco y ocho frentes de trabajo principales. Todos ellos se dividen a su vez en cientos (y a veces más de mil) iniciativas separadas, cada una con un responsable específico y un presupuesto de costos *bottom-up* completo. Por encima de todo, la OT debe empujar constantemente por decisiones, de manera que la organización esté consciente de las causas de los retrasos cuando no se avanza al ritmo deseado.

Incorporar un CTO

Gestionar una transformación compleja a nivel de toda una organización es una tarea de nivel ejecutivo a tiempo completo. Este puesto debe ser ocupado por alguien con autoridad clara para llevar a la organización a su máximo potencial, y con las habilidades, la experiencia e incluso la personalidad de un piloto de combate experimentado, utilizando la analogía antes mencionada.

El trabajo del director de la transformación (CTO) es cuestionar, empujar, elogiar, estimular, halagar o exacerbar por el medio más apropiado a la organización para pensar y actuar diferente. Un CEO presentó un nuevo CTO a su equipo directivo

diciendo, “El trabajo de Bill es hacernos sentir incómodos a mí y a ustedes. Si no lo logra, entonces no estará cumpliendo su tarea”. Por supuesto, el CTO no debe tomar el lugar del CEO, quien (por el contrario) debe estar todo el tiempo al frente, reforzando la idea de que es el responsable por la transformación.

Muchos líderes de oficinas de gestión de proyectos tradicionales son fuertes en procesos pero no están dispuestos o no saben cómo incitar al CEO y al equipo directivo. El CTO más apto puede a veces provenir de la propia organización. Pero uno de los mayores errores que observamos en las primeras etapas es seleccionar al CTO de una lista limitada de candidatos. El CTO debe ser dinámico, respetado, dispuesto a confrontar y a cuestionar la ortodoxia corporativa. Estas cualidades son difíciles de encontrar en personas preocupadas por proteger su legado, perseguir un rol más alto, o evadir las tensiones políticas internas de larga data en la organización.

¿En qué consiste realmente el trabajo del CTO? Analicemos lo que sucedió en una compañía que estaba implementando un programa de mejora de la productividad multimillonario. El nuevo CTO se exasperó al notar que los ejecutivos se enfocaban en problemas técnicos individuales en lugar de cuestiones más importantes como el aumento de costos y la extensión de los plazos originales. Si bien el CTO carecía de conocimientos específicos acerca de los aspectos técnicos del programa, planteó la situación, advirtiendo a los miembros del equipo de operaciones que todos perderían sus empleos – y el proyecto se cerraría – a menos que las cosas se encaminaran en los siguientes 30 días. Así, se dio un giro en la conversación, se reasignaron recursos, y el equipo de operaciones planeó y ejecutó un nuevo abordaje. En apenas dos semanas, el proyecto estaba encaminado nuevamente. En este caso, sin el candor ni la perspectiva independiente del CTO, nada de ello habría sucedido.

Eliminar barreras y crear incentivos

Muchas compañías tienen un desempeño inferior a su máximo potencial no por causa de desventajas estructurales sino debido a una combinación de mal liderazgo, cultura y capacidades deficientes, e incentivos desalineados. En épocas buenas o al menos promedio, cuando las organizaciones pueden liberarse de un ritmo de trabajo lento, estas barreras son más manejables. Pero la transformación alcanzará su máximo potencial solo si se la aborda en forma temprana y explícita. Las mentalidades problemáticas más comunes que solemos encontrar incluyen priorizar la “tribu” (unidad local) por sobre la “nación” (el negocio en su conjunto), ser demasiado orgullosos para pedir ayuda, y culpar al mundo exterior porque algo “está fuera de nuestro control”.

Una empresa de servicios públicos se vio paralizada en una oportunidad porque sus empleados estaban esperando que se les informara qué hacer en lugar de tomar la iniciativa. Teniendo en cuenta sus antecedentes, habían decidido inconscientemente que no había ningún beneficio en actuar, ya que si lo hacían y cometían un error, los resultados aparecerían en las portadas de los periódicos. Una cultura burocrática había ocultado la verdadera razón de la parálisis. Para poder avanzar, la empresa necesitaba enfrentar este temor real y bien arraigado.

El modelo de influencia de McKinsey, una herramienta comprobada para ayudar a cambiar este tipo de mentalidades, pone el énfasis en narrar una historia de cambio convincente, actuar como modelos a seguir, crear mecanismos de refuerzo, y proveer a los empleados de las competencias requeridas para el cambio.² Si bien los cuatro tipos de intervenciones son importantes en una transformación, las compañías deben abordar en primer término la historia de transformación y los mecanismos de refuerzo (particularmente los incentivos).

Una historia de cambio convincente

La mayoría de las compañías subestiman la importancia de comunicar el porqué de una transformación; muy a menudo, dan por sentado que una carta del CEO y una presentación corporativa garantizarán el compromiso de la organización. Pero no es suficiente con decir “no estamos cumpliendo el presupuesto” o “necesitamos ser más competitivos”. El involucramiento de empleados y gerentes necesita un contexto, una visión, y un llamado a la acción que resuene dentro de cada persona individualmente. Este tipo de personalización es lo que verdaderamente motiva a los participantes.

En una compañía de agro-negocios, por ejemplo, una persona no caracterizada por hablar en público se puso de pie durante el lanzamiento del programa de transformación y habló sobre cómo creció en una granja familiar y observó la lucha de su padre frente al empeoramiento de las condiciones de mercado, que lo forzó incluso a postergar su retiro. La visión del hijo fue transformar el desempeño de la compañía a partir de un sentido de obligación con quienes los precedieron, y el deseo de ser un mejor socio de los agricultores. El resto de los empleados se sintieron mucho más identificados con esta historia que con el argumento puramente económico del CEO.

Incentivos. Los incentivos son particularmente importantes cuando se trata de modificar comportamientos. Según nuestra experiencia, los planes de incentivo tradicionales, con múltiples variables y ponderaciones – e.g., de 6 a 10 objetivos con relevancias promedio del 10 al 15 por ciento – resultan demasiado complicados. En una transformación, el plan de incentivos debe tener no más de tres objetivos, con un bono significativo para el desempeño excepcional; el período de transformación, después de todo, probablemente sea uno de los más difíciles y exigentes de cualquier carrera profesional. Las excusas habituales (como “nuestro programa de incentivos ya está establecido”, o “nuestros empleados no necesitan estímulos especiales para dar lo mejor de sí”) no deben impedir a los líderes revisar este mecanismo de refuerzo fundamental.

Los incentivos no monetarios también son vitales.³ Un CEO se tomó el trabajo, por ejemplo, de escribir cada semana una breve nota manuscrita dirigida a un empleado distinto involucrado en el esfuerzo de transformación. Esto no tuvo ningún costo

² Tessa Basford y Bill Schaninger, “Los cuatro bloques de construcción del cambio”, McKinsey Quarterly, abril de 2016, McKinsey.com.

³ Susie Cranston y Scott Keller, “Elevando el ‘coeficiente de significado’ del trabajo”, McKinsey Quarterly, enero de 2013, McKinsey.com.

extra, pero sí un impacto casi mágico en la moral de los colaboradores. En otra empresa, un empleado fue mucho más allá de las expectativas normales en la ejecución de una iniciativa particularmente compleja. Esta situación llegó a oídos del CEO, quien convocó a un grupo de colaboradores, entre ellos la esposa y los dos hijos del empleado, para una fiesta sorpresa. Dentro de las 24 horas siguientes, la historia de esta celebración se había propagado por todos los rincones de la organización.

Sin vuelta atrás

Las transformaciones tienden a degradarse en lugar de fracasar visiblemente. Los líderes y sus subordinados asumen un enorme esfuerzo inicial; los resultados de la empresa mejoran, en algunos casos dramáticamente; entonces, todos los involucrados se felicitan mutuamente y declaran la victoria. Luego, lenta pero inexorablemente, la compañía regresa a sus viejos hábitos de trabajo. ¿Cuántas veces nos han dicho los gerentes cosas como “hemos encarado tres transformaciones en los últimos ocho años, y en todos los casos volvemos al mismo punto donde comenzamos 18 meses atrás”?

Por lo tanto, el verdadero test de una transformación es qué sucede una vez que la OT es desmantelada y la vida en la organización regresa a un ritmo más “normal”. Resulta crítico entonces que los líderes traten de asimilar las lecciones de la transformación a medida que avanza, y de arraigar dentro de la organización un proceso repetible para lograr resultados cada vez mejores, incluso mucho después de la finalización formal del programa. Esto significa en muchos casos, por ejemplo, aplicar la cadencia y el estilo robusto de las reuniones de la OT a los análisis financieros, los ciclos presupuestarios e incluso las reuniones diarias sobre desempeño, es decir, las rutinas básicas de la empresa. No es recomendable iniciar este esfuerzo cerca del final del programa. Incorporar los procesos y las metodologías de trabajo de la transformación a las actividades diarias es algo que debe hacerse bastante más temprano, para asegurar que el “*momentum*” de desempeño continúe acelerándose una vez finalizada la transformación.

Las compañías que crean esta especie de *momentum* logran destacarse – en tal medida que consideramos al entramado de procesos, competencias y actitudes necesarias para alcanzarlo como una fuente de poder separada, que podríamos llamar el “motor de ejecución”. Las organizaciones con un motor de ejecución eficaz continúan cuestionando todo, usando una perspectiva independiente. Actúan como inversores: todos los empleados tratan los recursos de la compañía como si fueran propios. Así, se aseguran de que la responsabilidad por los resultados permanezca en la primera línea, y no en un equipo central ni en asesores externos. Su foco en la ejecución permanece constante incluso luego de la mejora de los resultados, y siempre están buscando nuevas maneras de motivar al personal para que continúe esforzándose. A la inversa, las compañías predestinadas a fracasar tienden a revertir a objetivos de nivel alto asignados al personal de línea, con un foco mínimo en la ejecución o en aprovechar la energía y las ideas de los empleados. Y con frecuencia pierden a los talentos responsables por los logros iniciales a manos de *head-hunters* o los destinan a otras tareas internas antes de que los procesos estén bien

arraigados. Para evitar esto, los líderes deben preocuparse por retener el entusiasmo, el compromiso y el enfoque de estos empleados clave hasta que el motor de ejecución esté totalmente en funcionamiento.

Analicemos la experiencia de una compañía que había logrado capturar una mejora de los resultados de \$4.000 millones (40 por ciento) en el transcurso de varios años. El ímpetu por “volver a la fuente” para una nueva ronda de mejoras, lejos de ser una iniciativa del equipo directivo, surgió de una serie de conversaciones en reuniones de revisión de resultados donde los líderes de línea se entusiasmaron con nuevas oportunidades previamente consideradas fuera del alcance. El resultado fueron 1.000 millones de dólares adicionales en ahorros a lo largo del siguiente año.



Ninguno de los elementos de nuestro abordaje de las transformaciones es particularmente nuevo o complejo. No se trata de una fórmula reservada para las personas y las organizaciones mejor preparadas, pero sabemos por experiencia que solo funciona para quienes estén mejor dispuestos. Nuestro insight clave es que para lograr una mejora transformacional, las empresas necesitan elevar sus ambiciones, desarrollar competencias diferentes, cuestionar las mentalidades reinantes, y comprometerse firmemente con la ejecución. Hacer esto puede producir resultados extraordinarios y sostenibles. ▼

Michael Bucy es socio de la oficina de McKinsey en Charlotte, **Stephen Hall** es socio senior de la oficina de Londres, y **Doug Yakola** es socio senior de la oficina de Boston.

Copyright © 2016 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados