

ÍNDICE

PRÓLOGO de Nando Parrado	13
AGRADECIMIENTOS	19
PRESENTACIÓN	21
PASOS	
Para la salvación <i>in extremis</i>	23
No mates al mensajero	23
1. ¿Cuál es la Historia?	25
2. ¡Todos a bordo!	29
3. Logra que se haga	31
4. Conclusiones	32
PASO 1	
¿Cuál es la Historia?	37
1. Crea sensación de urgencia: «¡Tenemos un problema!»	41
1.1. Nadie va a venir a arreglar nuestros problemas	49
1.2. El factor de desconexión	50
1.3. Pausa para reflexionar: definir el problema o sus causas.....	52
1.4. Abre los ojos y escucha bien	56
1.5. Crea la cultura adecuada para que la gente se exprese libremente	58
1.6. Identifica las raíces del problema	63
1.7. Explica por qué quedarte donde estás no es una opción.....	66
1.8. Articula la visión de futuro	67
1.9. Elabora una hoja de ruta	68

PASO 2

¿Quién se apunta?	73
1. Voluntad de cambiar empezando por el líder	74
1.1. El líder debe ser la primera persona a bordo	74
1.2. El liderazgo no se puede delegar	74
1.3. Los esfuerzos de cambio requieren mucha energía	77
1.4. Liderazgo adaptativo	81
1.5. Todas las miradas atentas a la conducta del líder	84
2. Alineación del equipo directivo	86
2.1. Evita la estructura de silos y genera confianza	89
2.2. El líder como <i>coach</i>	94
2.3. Lo mejor para el todo puede no ser lo mejor para cada una de las partes	95
2.4. No dudes en prescindir de la gente que estorbe	97
2.5. Llegar a todo el mundo para conseguir que se impliquen ...	100
2.6. Comunicar, comunicar y comunicar	105
2.7. Encontrar defensores y embajadores de la transformación	112
2.8. La voz del líder en la difusión del mensaje	113

PASO 3

Ejecución	115
1. Un plan y una hoja de ruta sencillos	116
2. Priorizar, priorizar y priorizar	116
3. Alinea los elementos clave del plan.....	119
4. Identifica los triunfos rápidos y los proyectos estructurales.....	122
5. Dedicar tiempo de calidad al proceso de transformación.....	124
6. Establece los indicadores clave adecuados.....	125
7. Alinea incentivos y recompensas	126
8. Predica con el ejemplo	128
9. Implanta «presupuestos base cero» para romper la inercia histórica	130
10. Encuentra un enemigo externo común	131

CASO DE ESTUDIO

Telefónica: programa de transformación Be More	133
1. Paso 1. ¿Cuál es la Historia?	135
1.1. Genera una sensación común de urgencia	135
1.2. La visión de un futuro mejor: Be More	138

2. Paso 2. ¿Quién se apunta?.....	139
2.1. Cambios organizacionales	139
2.2. Lanzamiento del programa Be More	140
2.3. Implantación del programa Be More	142
2.4. Universitas Telefónica	143
2.5. Seminarios del programa Be More	143
2.6. Programa Be More <i>online</i>	144
3. Paso 3. Ejecución.....	145
3.1. Suspensión del dividendo	145
3.2. Venta de activos no estratégicos	147
3.3. Venta de Atento	147
3.4. Reducción de la participación de capital en China Unicom	149
3.5. Fusión de las operaciones de telefonía fija y móvil en Colombia	151
3.6. Venta de Hispasat.....	151
3.7. Venta del 40% de las operaciones de Centroamérica	153
3.8. IPO para las operaciones en Alemania.....	154
3.9. Compra de E-Plus en Alemania	155
3.10. Venta en República Checa y Eslovaquia	156
3.11. Venta en Irlanda	158
3.12. Programa de reducción de deuda.....	160
3.13. Restablecimiento del pago de dividendos	160
3.14. Una nueva organización	162
3.15. Acuerdos de uso compartido de redes	165
3.16. Simplificación de la oferta comercial.....	165

CASO DE ESTUDIO

IBM. La histórica transformación de IBM desde dentro	169
1. Paso 1. ¿Cuál es la Historia?.....	170
1.1. Una plataforma en llamas	170
1.2. Una visión clara de futuro y la hoja de ruta para llegar a ella	174
2. Paso 2. ¿Quién se apunta?.....	175
2.1. Voluntad de cambio por parte del líder.....	175
2.2. Alineación del equipo directivo	178
2.3. Llegar a todo el mundo.....	179
3. Paso 3. Ejecución.....	180
3.1. Ganar.....	184
3.2. Ejecutar.....	184
3.3. Hacer equipo.....	185
4. El re-nacimiento de IBM	185

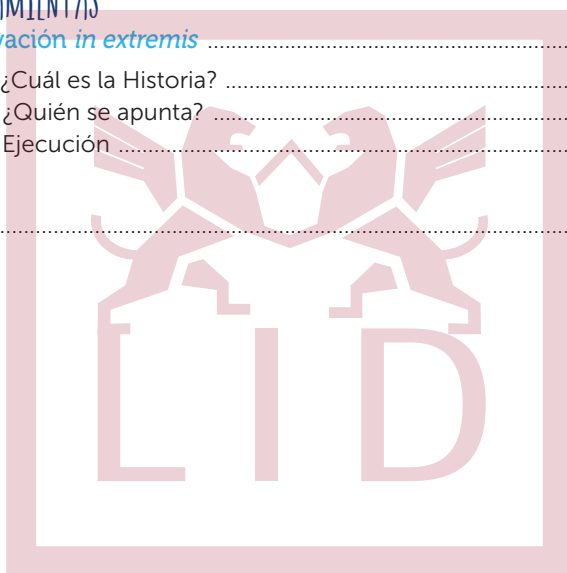
CASO DE ESTUDIO

Apple. Priorizar, priorizar y priorizar	187
1. La plataforma en llamas de Apple	187
2. Dar prioridad a los productos	188
2.1. iMac: mayo de 1998	189
2.2. iPod: octubre de 2001	190
2.3. iTunes Store: abril de 2003	191
2.4. iPhone: enero de 2007	191
2.5. iPad: enero de 2010	192
2.6. iCloud: junio de 2011	193

KIT DE HERRAMIENTAS

Para una salvación <i>in extremis</i>	195
Paso 1. ¿Cuál es la Historia?	195
Paso 2. ¿Quién se apunta?	196
Paso 3. Ejecución	196

NOTAS	199
-------------	-----



PRÓLOGO

Hay lugares y momentos en el mundo que avivan historias o influyen la historia de la vida de forma muy importante. Uno de esos momentos especiales lo viví hace ya tres años. Algo cambió en mi vida de nuevo y, desde entonces, me tiene muy ocupado y entretenido a la vez.

Recuerdo que había quedado para tomar un café con mi agente de conferencias en un bar de la calle Juan Bravo de Madrid. Venía acompañado por un amigo suyo al que yo no conocía; él era Bernardo Quinn, en aquel momento, director de Estrategia de Recursos Humanos y Talento Directivo de Telefónica.

Estuvimos conversando durante horas entre café y *croissants*. En seguida nos dimos cuenta de que había muchas cosas que nos unían en nuestras vidas personales y profesionales. Ambos fuimos educados por la misma congregación, Christian Brothers, por lo que crecimos con el rugby, los mismos valores y la rigidez irlandesa. En lo profesional, nos unía la búsqueda de la excelencia en el liderazgo y el *management*, sobre todo en estos momentos de intensos cambios en la mayoría de las empresas.

Comentamos con Bernardo el paralelismo que puede existir entre los retos y desafíos a los que se enfrentan las empresas y las situaciones extremas que pueden encontrar los seres humanos frente a un accidente o una situación de alto riesgo como la que viví personalmente en los Andes en 1972. En mi caso, debido a aquel momento de absoluta urgencia y lucha contra una inminente muerte en las montañas, tuve que aprender a tomar decisiones críticas de una forma absolutamente rápida.

La verdadera y cruda realidad cayó sobre mí cuando, diez días después de estar abandonados a nuestra suerte a 4.500 metros de altura en la cordillera de los Andes, una pequeña radio, a través de un noticiero chileno, nos daba la noticia de que la búsqueda de supervivientes de nuestro avión se había abandonado. ¿A qué es comparable esa noticia? Es una condena a muerte lenta y helada. Ese mismo día decidí que, si me iba a morir, iba a hacerlo luchando por salir de allí. Siendo completamente sincero conmigo mismo y con los que me leen o me escuchan, no sé por qué lo hice. No fue coraje como muchos asumen, sino un miedo difícil de asumir por aquellos que nunca fueron condenados a muerte. Pero lo hice. Desde ese momento donde la urgencia de la decisión me permitió luchar hora tras hora, durante 72 días para sobrevivir, mi estrategia y comportamiento de vida ha sido el mismo en la familia, en los deportes y en mis empresas; me ha permitido llegar a un lugar en el mundo empresarial y en la vida cotidiana que jamás hubiese soñado... Tengo una familia increíble, que me ama más allá de lo imaginable, he triunfado en varios deportes a nivel internacional, he llegado a ser el CEO de tres compañías al mismo tiempo y sigo aprendiendo como conferenciante, asesor y consultor en algunas de las empresas más importantes del mundo.

También hablamos del gran problema que tienen las empresas al afrontar procesos de cambio y cómo cuesta romper la inercia existente logrando que las personas tomen mayor proactividad en las soluciones. Estos procesos de cambio a veces deben ser tomados en forma urgente, pero la zona de confort de la mayoría de las personas hace que en estas grandes empresas siempre se espere que lo haga otro. Se piensa, de forma errónea, que los problemas se arreglarán solos o simplemente no se dan cuenta de la situación global en la que se encuentran, confundidos por datos que siempre se juzgan de acuerdo a las necesidades y no a la realidad.

Íbamos por el cuarto café y media docena de *croissants*, mientras comparábamos historias y aprendíamos uno del otro. Descubrí en Bernardo una persona muy especial y con un conocimiento del *management* y funcionamiento de una empresa global muy profundo.

Me contaba cosas, que yo por intuición creía saber, pero su forma de contarlos y explicarlos los hacían incluso más interesantes y comprensivos.

bles. Fue entonces cuando le sugerí que volcara esas ideas en un libro; estaba convencido que el resultado sería algo muy beneficioso para las empresas, incluso, en un plano más amplio, de gran utilidad para padres o madres de familia. Era una intuición, pero la intuición y mi corazón también me salvaron la vida en los Andes y por eso siempre sigo mi instinto y escucho mi corazón.

Hoy, transcurridos más de dos años de aquel encuentro en Madrid, no sé si arrepentirme o felicitar me, ya que desde entonces Bernardo no ha hecho más que darme trabajo. He tenido el honor de trabajar mucho con Telefónica dando conferencias en Universitas (la universidad corporativa que tiene en Barcelona), en la TEDxTelefónica en Londres y en distintos países del mundo donde la empresa está instalada; me nombraron asesor global en Liderazgo para Telefónica y he tenido la oportunidad de realizar entrevistas para medios de prensa escrita y televisión. Y, ahora, tengo en mis manos el libro que nació aquella tarde y me siento orgulloso de prologar.

La decisión de acompañar a Bernardo en este proyecto y ser parte de esta historia tan reveladora es un privilegio en mi vida. Me ha abierto nuevos caminos y me ha educado de muchas formas. Uno piensa que, a cierta altura de la vida, ya no es necesario tener más conocimiento, pero la velocidad a la que se mueve el mundo empresarial y, en especial, el que está ligado a la tecnología, me ha demostrado que me faltaba mucho por aprender. Yo pensaba que estaba haciendo las cosas muy bien y que el alcance de mi marketing y sistema de comunicación para relacionarme con personas y empresas era el adecuado.

A través del modelo de gestión del liderazgo que Bernardo describe en el libro, participé en el MOOC (tuve que aprender que los *Massive Open Online Courses* son el futuro de la educación digital), salí de mi zona de confort en las conferencias y vi cómo en sólo dos días ya había más de 10.000 personas que me habían visto y aprobaban lo que hacíamos. Esto es muy diferente a estar en un salón con 100 o 200 personas y el alcance que esta nueva experiencia me presenta es inimaginable.

Tanto en la vida personal como en las empresas solemos encontrar con retos y desafíos a los que hay que hacerles frente. Y esto no es más que la consecuencia de un contexto que está permanentemente

cambiando. Esos cambios pueden ser lentos, incrementales, graduales o pueden ser más dinámicos y rupturistas como consecuencia de la rapidez en la adopción de nuevas tecnologías que cada vez más están al alcance de nuestras manos.

Bernardo (Barney) nos cuenta en *Salvados in extremis*, de una manera pragmática y sencilla, cuáles son los factores principales y las herramientas que podemos utilizar en el ámbito empresarial para hacer frente a una situación difícil que requiere transformar la empresa y adaptarla a una nueva realidad.

Siempre he dicho que una de las cosas que creo que me salvó a mí en los Andes fue lo que aprendí de mi padre, una persona simple, nacida en un pequeño pueblo del interior de Uruguay, con una capacidad de trabajo formidable, pero más que nada pragmática y realista. No era de filosofar mucho... ¡más bien nada! Me decía que «las cosas de la vida son como son... no como queremos que sean». Recuerdo frases tuyas tan claras como: «llueve de arriba para abajo» y «el agua moja». Solía recordar estas cosas cuando, por algún motivo, yo quería imaginar una realidad propia que difería de la que tenía enfrente. Esto me salvó en los Andes porque fui capaz de ver la realidad en la que estábamos y tomar cartas en el asunto en lugar de quedarme inmóvil y pasivo queriendo reinterpretar esa cruda realidad con una situación utópica e irreal.

Bernardo nos habla de la importancia de enfrentar la realidad con hechos, con datos y con signos que muchas veces tenemos delante y no queremos ver. Nos plantea herramientas concretas que podemos usar para poder elaborar esa historia, nuestra historia, detrás de la necesaria transformación que debemos afrontar y cómo lograr el alineamiento de todas las personas o agentes que necesariamente deben intervenir en el proceso.

Las historias nos llegan de manera directa y las recordamos mucho mejor que las complejas fórmulas matemáticas o los modelos teóricos. Hay mucho escrito en materia de gestión del cambio y del liderazgo necesario para llevarlo adelante, pero resalto de Bernardo su capacidad de contarlo a través de historias sencillas, anécdotas reales que rescata de su propia experiencia profesional y de haber analizado

diferentes empresas que han superado o no situaciones difíciles en el pasado. A veces, una buena gestión no es algo exclusivamente académico o de filosofía teórica basada sólo en análisis cuantitativos o cualitativos de unos datos. En *Salvados in extremis*, Bernardo, que ha logrado tener una carrera profesional extremadamente exitosa, lo demuestra con su actitud y desempeño empresarial de forma que une teoría y análisis a un gran sentido común y conceptos basados en una amplia experiencia.

El mundo está cambiando y junto con ello la mayoría de los modelos que hemos conocido en el pasado. Las empresas y las personas debemos evolucionar para hacer frente a esos cambios. Este libro sin duda ayudará al lector, a través de un modelo sencillo y de historias reales y pragmáticas, a entender mejor las claves del éxito que deben considerarse para poder adaptarnos al futuro que nos espera.



Nando Parrado

Conferenciante y autor de
Milagro en los Andes



AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a todas las personas que han colaborado con este proyecto. Cada uno lo ha hecho de una manera diferente, sin saber a veces que con un pequeño gesto me estaba dando el apoyo necesario para seguir adelante con esta idea.

Un especial agradecimiento a Guillermo Ansaldo Lutz, Eduardo Navarro de Carvalho, Eduardo Caride, Marisa Navas Rodríguez, Pablo Eguirón Vidarte, Javier Delgado Martínez y Rafael Martínez Alonso por ayudarme a garantizar un buen resumen del apasionante caso de Telefónica.

A Jordi Canals, Luis Huete, Luis Tredicce y Marco Van Kalleveen, quienes me apoyaron intelectualmente, dándome la confianza que necesitaba para seguir avanzando. Con ellos me he pasado largas horas debatiendo sobre los conceptos e ideas que hay detrás de esta obra.

A Nando Parrado, que me apoyó desde el primer momento y me ayudó a reforzar el modelo de gestión del cambio, que presento en el libro, a través de la analogía con su propia historia de supervivencia.

A Rory Simpson y a todo el equipo de Universitas Telefónica por ayudarme a llevar mi modelo a la práctica a través de muchas sesiones tanto en el campus como en nuestros viajes por el mundo. Un especial agradecimiento a Katherine Semler Hayes, que me ayudó con la primera versión de este libro, dándole ese tono mágico que sin ella no hubiera alcanzado.

A todo el equipo de LID, en especial a Jeanne Bracken y Laura Madrigal, por tomar mi proyecto en sus manos y ayudarme a hacerlo realidad.

A mis padres quienes, con su esfuerzo, educación y dedicación, me enseñaron las mejores lecciones de vida.

A Connie, Tommy y Tatiana a quienes les he robado muchos fines de semana y tiempo de vacaciones mientras avanzaba con el libro, por su apoyo y entusiasmo desde el inicio cuando vieron los primeros bocetos de mis dibujos..



PRESENTACIÓN

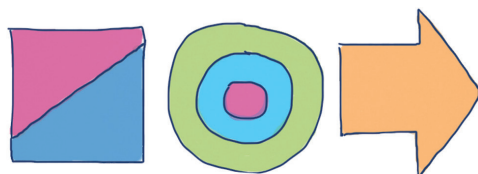
¿Qué futuro les espera a las grandes empresas de origen occidental, con una larga trayectoria de éxito a sus espaldas? ¿Correrán la misma suerte que Kodak o Sears y terminarán desapareciendo? ¿O serán capaces de dar un giro y desafiar a la muerte como hicieron IBM con Lou Gerstner en 1993 y Apple con Steve Jobs en 1997?

Salvados in extremis. Cómo dar la vuelta a negocios en apuros es una llamada a la acción. Si quieres saber cómo una organización que voló alto en el pasado y ahora está en apuros puede volver a elevarse para tomar oxígeno de nuevo, el enfoque que aquí presento te resultará inspirador y práctico.

Hace más de 25 años que trabajo liderando grandes procesos de transformación en importantes multinacionales de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa, y siento pasión por los desafíos que plantea la gestión del cambio en las grandes organizaciones. Por mi experiencia sé que no existen recetas mágicas que permitan superar todos los obstáculos a los que se enfrenta una empresa, pero el sistema que aquí propongo traza un camino para hacer progresar el negocio, en lugar de dejar que se hunda o acabe colocado al borde del abismo.

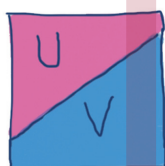
Cuadro P.1 El sistema en tres sencillos pasos

SALVADOS

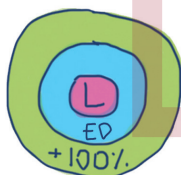


IN EXTREMIS

“CÓMO DAR LA VUELTA A NEGOCIOS EN APUROS”



Primer paso. Plántete la pregunta: «¿cuál es la Historia que hay detrás de la necesidad de transformación?». La Historia surge cuando todos sienten la urgencia de la situación actual pero a la vez visualizan un futuro brillante.



Segundo paso. Asegúrate de que todo el mundo esté en la misma línea: un líder fuerte e implicado que esté dispuesto a enfrentarse al desafío y que sea capaz de hacerlo; un equipo directivo que le rodea, plenamente alineado; y una plantilla en la que todos y cada uno de los trabajadores empujen y remen en la dirección correcta.



Tercer paso. Logra una ejecución coherente y constante. El desarrollo y la implantación de la agilidad estratégica servirán para garantizar que las cosas no se hagan por arte de magia, sino gracias a la tenacidad, el coraje y la flexibilidad.

¿Preparado para tomar las riendas y cambiar de rumbo?

PASOS

Para la salvación *in extremis*

No mates al mensajero

Mi madre siempre nos decía que cuando uno no tiene nada agradable que decir, es mejor no decir nada. Y, sin embargo, después de 20 años de experiencia en grandes multinacionales, todavía sigo teniendo que sacudir las jaulas de quienes trabajan conmigo –superiores, colegas y subordinados por igual– para intentar que sean más conscientes de la urgente necesidad de un cambio. Mi enfoque, con serio disgusto de mi madre, consiste en agitar a la gente con hechos y cifras incuestionables, desagradables y alarmantes. Y lo hago así porque creo que se necesita un cambio global y generalizado.

Sin embargo, la capacidad de respuesta de las personas que podrían marcar la diferencia es relativamente baja.

El primer desafío para dar esa vuelta al negocio en tiempos difíciles consiste en conseguir que la gente entienda cuál es la Historia. Ahora que llevo varios meses difundiendo este mensaje de salvación *in extremis*, me gustaría pensar que el nivel de conciencia general sobre la necesidad de un cambio es algo mayor, pero cuando iniciaba este recorrido, e incluso aún ahora en algunos sectores y niveles de la organización, muchos colegas siguen pensando que la compañía vive un momento de prosperidad. Esto es a lo que yo he denominado factor de desconexión (FD) y para combatirlo me he tenido que convertir en un disco rayado, un predicador de esa Historia, del mensaje sobre en qué punto nos encontramos y lo urgente que es que nos adaptemos y avancemos.

El siguiente reto, una vez que se ha logrado un mínimo nivel de conciencia, es convencer a todas las personas que trabajan en una organización de que el cambio empieza en cada uno de ellos. No en sus jefes, ni en el departamento financiero o el de control de gestión, ni en el manido debate de marketing frente a ventas, sino en cada individuo. Es cierto que muchos factores o departamentos parecen complicarnos la vida por diferentes motivos, algunos de ellos muy válidos. Sin embargo, debemos reconocer que el desafío de lograr que el cambio suceda empezando por uno mismo es un reto realmente importante para la mayoría de las personas. Y, así, después de definir la Historia, lo que hago es rogar de forma insistente a cada individuo que suba a bordo: ¿qué puedes hacer tú personalmente para darle la vuelta a esto? Tengo la esperanza de haber difundido el mensaje de manera convincente y de haber animado a mi oyente a actuar.

El tercer y último paso consiste en lograr que se haga: desafiar a la muerte a través de la ejecución de un cambio definido y deliberado. Las buenas estrategias y las buenas ideas albergan un gran potencial, pero pueden resultar inútiles si diversos factores clave impiden que se generen el nivel adecuado de conciencia, la implicación personal y la ejecución necesaria. Para ello, he recopilado una lista de estos factores cruciales en cada una de estas tres áreas y así poder presentarlos en todos los ámbitos de una organización con el objetivo de contribuir a los procesos de transformación urgentes.

Habrà quien se pregunte por qué asumo esta misión si, empezando por mi madre y siguiendo con los que escuchan mi mensaje en distintas compañías, a nadie le va a gustar ni le va a tranquilizar este planteamiento de terapia de choque. Sólo puedo decir que realmente creo que esto es algo necesario en muchas organizaciones –públicas y privadas– y en diferentes comunidades de todo el mundo que deben adaptarse a un entorno en el que es imprescindible cambiar rápido para sobrevivir. Yo soy el que agita la conciencia, el portador de las malas noticias. Pero también he intentado desvelar los elementos clave que pueden hacer que esas malas noticias se conviertan en catalizadoras de la recuperación, de un cambio duradero y de la supervivencia. Tengo una gran fe en lo que un colectivo puede lograr trabajando en equipo, en especial si sus integrantes son conscientes de los mensajes y las amenazas que voy a mencionar. Así que espero que a nadie le dé por matar al mensajero, ya que lo que pretendo es analizar la realidad y sugerir de forma constructiva posibles acciones que ayuden a abrir camino hacia un futuro mejor.

1. ¿Cuál es la Historia?

Cuando en cualquier actividad (deportiva, personal o profesional), una persona o una organización alcanzan el pico de máximo rendimiento, se encuentran ante el problema de que casi nunca, o nunca, hay algo que les indique que ya han llegado y que lo mejor será que lo disfruten, porque a partir de ese momento todo va a ser ya cuesta abajo. En la cúspide de nuestro ciclo vital, normalmente no tenemos ni la más remota idea de que el crecimiento y las vacas gordas no van a seguir esa tendencia ascendente para siempre. De hecho, la sensación es tan buena que, aun cuando ya sea evidente que hemos dejado atrás ese pico, lo estaremos pasando tan bien que nos llevará un tiempo darnos cuenta de que el crecimiento se ha desacelerado, que la dinámica del mercado ha cambiado, que han aparecido nuevos competidores locales o globales, que ha surgido una guerra de precios y se han erosionado los márgenes (por ejemplo, en el caso de productos o servicios tradicionalmente rentables), se ha impuesto el uso de nuevas tecnologías o, simplemente, los legisladores han cambiado (¡otra vez!) las reglas del juego. Estas cosas no pasan de un día para otro, pero la medianoche termina sorprendiendo a Cenicienta, absorta en disfrutar del baile.

Cuadro 1.1 Las compañías de éxito disfrutan épocas maravillosas



Pero el caso es que Cenicienta estaba en ese baile. Necesitaba descansar y relajarse, salir por ahí. Su descuido, combinado con la mística del personaje, acabó convirtiéndose en un triunfo. Pero a las empresas e instituciones no les suele salir tan bien eso de quedarse pasado el toque de queda por haberse dejado llevar por un romance de cuento.

Lo que más me sorprende es que en muchas ocasiones, una vez que en una organización se dan cuenta de que han llegado a un punto de máximo rendimiento y que a partir de ese momento van a iniciar un descenso, tanto directivos como empleados continúan actuando como si la fiesta continuara. Por lo tanto, hay dos aspectos que debemos abordar respecto al FD: el primero es el nivel de conciencia –tratar de identificar cuándo la actividad se aproxima a un pico para empezar a anticipar el descenso– y el segundo es la articulación de la Historia una vez detectado el descenso (anticipándolo o bien pasada la medianoche).

Cuadro 1.2 La inercia disminuye nuestra capacidad de reacción



A toro pasado, la baza de la experiencia juega en nuestro favor y podemos aprender algunas cosas de los picos de rendimiento anteriores. Algunos de los síntomas que podemos aprender a identificar a medida que una organización en auge progresa hacia el culmen de su actividad o lo rebasa son:

- Pérdida de clientes.
- Disminución de la cuota de mercado.
- Descenso de la satisfacción de los clientes.
- Desaceleración del crecimiento o caída de los beneficios.
- Incremento de la estructura de costes con independencia del decrecimiento en beneficios.
- Erosión general de la rentabilidad.
- Incumplimiento de las expectativas trimestrales de los accionistas.
- Recortes de los dividendos (de haberlos).
- Dificultades para refinanciar la deuda y bajada del nivel de implicación de los empleados, etc.

La presencia de uno o dos de estos síntomas ya sería motivo de preocupación, pero cuando empiezan a combinarse varios de ellos una organización puede estar o comenzar a verse envuelta en una espiral mortal.

Quizá te preguntes: ¿y no vamos a analizar las cifras? ¿No hay indicadores (KPI) o luces de alarma tanto dentro como fuera de la organización que puedan advertirnos antes de que nos sobresalten las campanadas de la medianoche? Por mi experiencia, en especial en organizaciones grandes, puedo decir que cuando se crece y se deja de hacerlo –es decir, pasado el pico de máximo rendimiento–, el equipo directivo sí reconoce los síntomas, pero a veces no es capaz de comunicar la situación en la compañía y liderar un cambio de conducta. Es como si los órganos internos de la compañía no estuvieran preparados para luchar contra la enfermedad y reaccionaran negando su existencia.

Es difícil tomar decisiones, o quizá nadie tiene una idea clara de quién puede tomarlas y cuáles deben ser. Parece que dedicamos más tiempo a la política interna que a los verdaderos problemas del negocio. De repente hay más personas que pueden frenar un proyecto o interferir en su ejecución que voluntarios tratando de verdad de sacarlos adelante; además, aquellos que ralentizan los proyectos no afrontan consecuencia alguna. Aparecen infinidad de barreras internas entre los distintos departamentos que, abiertamente, no colaboran entre ellos o incluso llegan a cubrirse las espaldas para evitar que se les culpe cuando las cosas no avanzan. Surgen tensiones entre las divisiones locales, la sede regional y la central, y cunde el sentimiento generalizado (fácil de captar en las conversaciones informales en torno a la máquina de café) de que todas y cada una de las unidades se esfuerzan en hacer de manera adecuada su trabajo y el problema reside en otro lugar.

Necesitamos una articulación clara de la Historia para luchar contra el FD. La Historia encierra dos elementos clave: una imagen nítida de por qué la situación establecida no es viable y una somera indicación sobre la dirección que debe tomarse. Pero esto no es la ejecución todavía, ni siquiera puede considerarse un plan detallado. Es más bien el boceto preliminar de la vía de escape, la indicación de una posible ruta para salir del conflicto. Si invertimos demasiado tiempo en diseñar un plan perfecto para reparar nuestro barco, reforzando su casco hasta hacerlo inmune a las tormentas durante muchos años, nos hundiremos mientras pensamos. La Historia de mi método es la combinación de un parche con un plan de emergencia: ¿qué tenemos disponible ahora mismo para arreglar el agujero y cuál es el puerto más cercano en el que podemos atracar para reorganizarnos tras superar lo peor de la crisis? En la siguiente sección hablaré de quién puede liderar este tipo de esfuerzos básicamente instintivos de prevención del desastre.

Para crear una Historia eficaz, se necesita la combinación adecuada de urgencia y dirección. Con frecuencia se recurre a la imagen de la plataforma petrolífera en llamas. Y es que una plataforma que arde es la analogía más dramática en la que podemos pensar: las alternativas son quemarse con la plataforma o saltar a las negras aguas del océano inundadas de crudo. Ninguna de las opciones es una verdadera salida. Para que se produzca una transformación, se requiere una emergencia y la necesidad –igual de importante– de una dirección que podamos

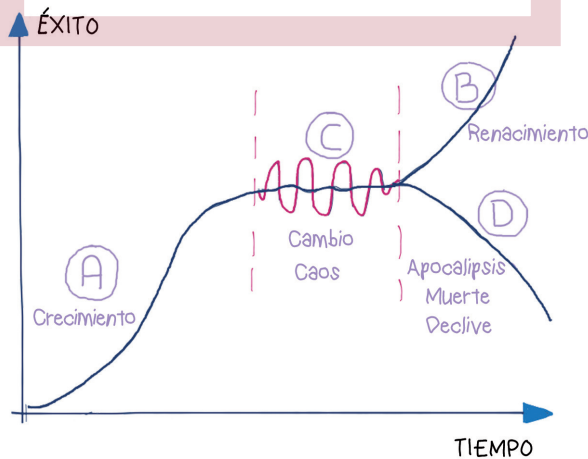
seguir, cosa que no nos ofrece la imagen de la plataforma ardiendo. Personalmente, opino que cuanto más grave sea la emergencia, más vaga o imprecisa podemos permitirnos que sea la dirección. Debe estar ahí, como la luz de un faro que nos guíe, pero puede estar lejos y desenfocada, porque la urgencia en sí ya hace que la gente se movilice. Si, en cambio, la urgencia no es tanta o no parece tan dramática, las personas implicadas necesitarán una brújula más precisa para ayudarles a avanzar.

2. ¡Todos a bordo!

Estamos reparando el casco y nos dirigimos hacia un puerto situado en nuestro radio de alcance. El resto de la tripulación ya sabe que el momento de máximo crecimiento ha pasado. Hemos activado la alarma y debemos conseguir que todo el mundo se implique y suba a bordo, convencidos de la Historia y navegando en una misma dirección.

Antes ya hemos citado algunos de los síntomas cuantificables –como la caída de los beneficios o el descenso del índice de satisfacción de los clientes– y las conductas que se adoptan para afrontar estos síntomas. Ahora la pregunta es: en una organización que ha llegado a su momento de máximo rendimiento y que va lentamente a la deriva, ¿cómo podemos hacer que haya suficientes personas –y que sean las adecuadas– conscientes de la Historia e implicadas en cambiar el rumbo a tiempo para salir del declive y retomar la curva de crecimiento ascendente?

Cuadro 1.3 Ciclo de vida de una empresa



Después de un período de éxito y crecimiento (sección A del cuadro 1.3), toda empresa atravesará antes o después una fase de transición (sección C) en la que las cosas que funcionaban en el pasado dejan de hacerlo. El período de crecimiento se ha terminado y la compañía se encuentra luchando para salir de la situación. Es la fase que denomino de caos o cambio. Puede extenderse durante un tiempo más o menos largo, pero no durará para siempre. La organización, a través de sus líderes, directivos y empleados, debe encontrar una salida exitosa y acceder a una fase de renacimiento (sección B del cuadro 1.3) que desemboque en un nuevo período de crecimiento. De no ser así, la empresa caerá en la fase de declive o muerte (sección D), en la que un probable desenlace puede ser su desaparición.

Es desalentador ver cómo algunas grandes compañías no han sido capaces de adaptarse o transformarse a tiempo para coger la siguiente ola de éxito en la curva de su ciclo de vida (Kodak puede ser un buen ejemplo de estos fracasos, mientras que IBM lo es de la forma en que una empresa puede reinventarse a sí misma, como hizo en su caso Lou Gerstner allá por 1993). La fase final, cuando la curva ya no vuelve a ascender hacia un nuevo período de crecimiento e innovación, terminará en uno o varios de los posibles desenlaces siguientes: fracaso absoluto y desaparición; cambio drástico en la gestión que deriva en un giro radical, o disolución y redistribución de los activos de la compañía.

Como ya he comentado, el equipo directivo de una empresa conoce la partitura y algunos de los empleados que tratan más directamente con el cliente pueden tener una ligera idea, pero el resto de trabajadores de los niveles intermedios están demasiado ocupados o demasiado centrados en intentar recuperar el ambiente de éxito como para prestar atención a esta necesidad de cambio. Hay quien piensa que sólo con remar un poquito más deprisa se conseguirá remontar el río y evitar la catarata. Son los mismos que no tienen tiempo para escuchar a las personas en la orilla que les gritan advirtiéndoles de que el dique acaba de reventar más arriba. Llegados a este punto, los remeros necesitan una cuerda de salvamento, algo que les conecte a tierra firme en forma de visión general. Hay otras 50 piraguas en el mismo punto del río intentando evitar la catarata, pero no pueden ayudarse entre ellas y los remeros no ven a los de las demás piraguas.

Para conseguir que la tripulación embarque, hace falta un determinado tipo de liderazgo. Debe ser un liderazgo decisivo e inspirador, basado en la Historia en sí para conseguir que la gente se la crea, y con un líder que actúe con agilidad para inspirar el cambio. Hacen falta líderes que, cuando se enfrentan al peligro, confíen en el hemisferio derecho de su cerebro, en su instinto, para efectuar cambios rápidos de forma visible e inspiradora.

3. Logra que se haga

¿Por qué es tan difícil para las empresas ejecutar proyectos importantes de transformación? ¿Por qué a veces es necesario llegar a una situación extrema? ¿Por qué es tan importante la ejecución?

La mayoría de las empresas tienen acceso a las mismas tecnologías ya que en muchos casos los proveedores o socios tecnológicos venden los mismos productos a todas las compañías de cada sector. Así pues, por sí sola, la tecnología no es un factor que pueda aportarte una ventaja competitiva apreciable, excepto en el caso de las empresas de clara orientación hacia ese campo donde la capacidad de ejecución consiste en el desarrollo de las tecnologías de última generación para destacar sobre sus competidores en el mercado.

De igual modo, en un mercado global, el acceso a los mercados financieros no debería suponer una limitación importante. Reconozco que en determinados períodos, quizá cuando todo el mundo atraviesa una gran crisis, la capacidad de acceso a los mercados financieros pueda ser limitada, pero, una vez más, eso será algo que afecte a todas las organizaciones del mercado en mayor o menor medida. Además, incluso cuando los mercados están difíciles, una actuación brillante de los departamentos financieros también puede conseguir el acceso a la financiación. Si es una empresa en particular la que tiene dificultades para conseguirla, probablemente se deba a algún problema en sus libros contables.

Una presentación en papel o PowerPoint puede servir para apoyar cualquier plan de negocio. Se pueden copiar enseguida y, por mi experiencia, sé que cuando hablas con colegas de tu mismo sector no suele haber diferencias significativas en cuanto a la estrategia cuando se trata

de organizaciones que operan en sectores similares. Esas diferencias son menores cuanto más maduros sean los sectores y muchas veces veremos cómo casi todas las empresas intentan ser eficientes en costes y, a la vez, pretenden diferenciarse de algún modo del resto.

Por lo tanto, al final todo tiene que ver con la ejecución. ¿Y cuál es la principal fuerza motora de la ejecución? Como ya hemos dicho, no son las máquinas ni los ordenadores, como tampoco lo es el acceso a fondos o mejores estrategias. La clave son las personas que ejecutan. Esa fuerza la aportan el liderazgo y una adhesión incondicional a la Historia. Para las empresas grandes será muy complicado cambiar de rumbo si sus líderes no están dispuestos a adelantarse al desplome y fomentar el cambio de manera sistemática.

La fuerza de millones de viejos hábitos arrastrará de forma permanente a trabajadores y equipos hacia su manera tradicional de hacer las cosas y obligará a los líderes a corregir insistentemente el rumbo en dirección al cambio. Esa visión rápida y desenfocada que ya hemos mencionado quizá pueda cambiar y, con suerte, hacerse más nítida a medida que nuestro barco se acerca a tierra. Pero para llegar a la orilla a salvo es necesario comprobar todo constantemente, realinear, calibrar y recalibrar para evitar que las olas y la corriente nos desvíen del rumbo fijado. Sólo quien maneja el timón puede ver y sentir la dirección del barco y tendrá que advertir a la tripulación de cuándo deben ajustar las velas o desplazar la carga, y recordar la dirección, la Historia, la cristalización de una nueva visión que ha de perseguirse con la urgencia adecuada.

4. Conclusiones

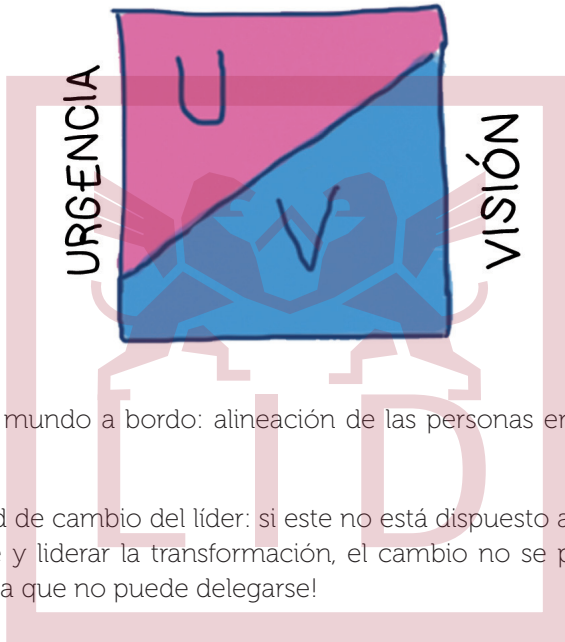
Una transformación no fracasa por las condiciones del mercado o las dificultades en el sector; ni siquiera por errores importantes en la operativa de un negocio. El fracaso de una transformación resulta inevitable cuando faltan uno o varios de estos componentes:

1. La Historia: ¿por qué debemos cambiar urgentemente y a dónde nos dirigimos en líneas generales? Sin una sensación clara de urgencia, todo el mundo prefiere quedarse donde está en vez de luchar por un futuro diferente. Y, sin una dirección clara hacia ese futuro, la gente carece de la atención necesaria para realizar los cambios esenciales, lo que puede desembocar en un caótico estado de pánico en el que se

pretenda cambiar todo o en la gente paralizada esperando a que pase algo. Aunque sea provisional, hace falta una visión aproximada para que cada área de la organización sea capaz de definir sus prioridades, acciones y pasos necesarios para llegar a ese futuro mejor.

Cuadro 1.4 ¿Cuál es la Historia? Urgencia y visión

¿Cuál es la Historia?

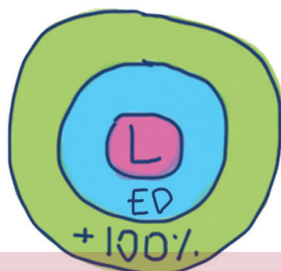


2. Todo el mundo a bordo: alineación de las personas en tres puntos críticos:

- a) Voluntad de cambio del líder: si este no está dispuesto a dar un paso al frente y liderar la transformación, el cambio no se producirá. ¡Es una tarea que no puede delegarse!
- b) Alineación del equipo directivo: el líder debe rodearse de personas en las que confíe plenamente y que apoyen su visión y su plan. Sólo lograrán que se produzca el cambio actuando como un equipo único e implicado.
- c) Llegar a todo el mundo y hacer que se impliquen: el cambio requerirá un giro en todos los niveles de la organización. Los cargos intermedios deben estar convencidos de la transformación, inspirados por sus líderes y dispuestos a liderar a sus propias tropas en la batalla. Todo el mundo tiene que estar comprometido con el nuevo camino para conseguir que se haga realidad. El equipo de líderes no podrá materializar el cambio si actúa solo.

Cuadro 1.5 ¿Quién se apunta?

¿Quién se apunta?

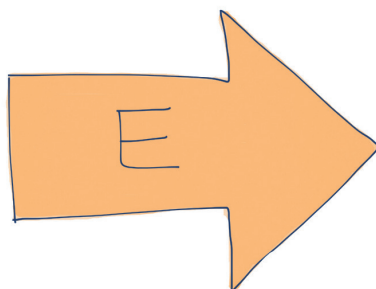


3. Lograr el cambio: ejecución continua

Una vez que la Historia –esa combinación, en las dosis adecuadas, de urgencia y dirección para el estado en que se encuentra la organización– se comunica de forma clara, y una vez que la gente está coordinada e implicada, todo debe centrarse en la ejecución y en el seguimiento del progreso de ese plan. Es un proceso que no se producirá por sí solo y en el camino surgirán muchas dificultades y obstáculos. Un equipo bien alineado y enfocado en la ejecución podrá superar cualquier reto y obstáculo al que se enfrente, corrigiendo su rumbo en cada giro, sin olvidar la Historia en ningún momento.

Cuadro 1.6 Logra que las cosas se hagan: ejecución

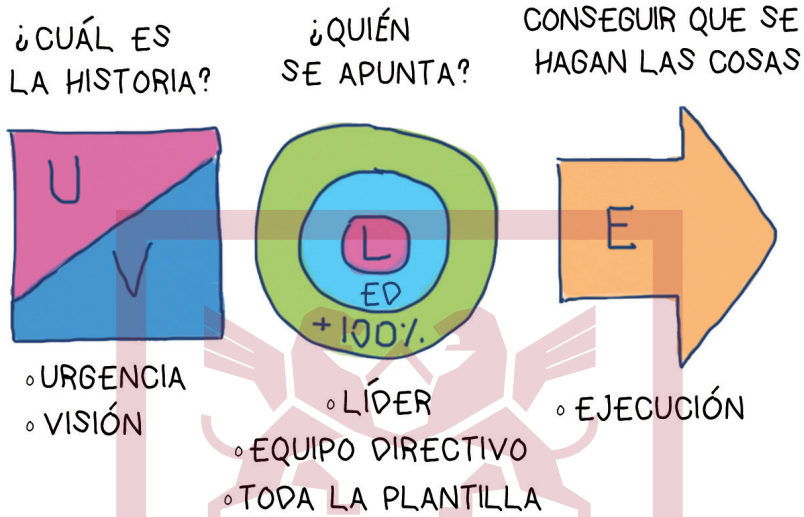
¡Conseguir que se hagan las cosas!



EJECUCIÓN

Con estas tres bases bien asentadas, creo que el proceso de transformación puede despegar.

Cuadro 1.7 Modelo para la salvación *in extremis*



Por desgracia, la falta de cualquiera de los elementos anteriores o un error en ellos pondrán en serio peligro el éxito de una transformación. La situación ideal se produce cuando los tres componentes están presentes y son firmes. Sólo entonces contaremos con la agilidad estratégica necesaria para reaccionar y adaptarnos a un nuevo contexto. Debemos permanecer alerta y nunca acomodarnos demasiado.

La primera vez que revelé mi mensaje de salvación *in extremis* a un grupo de líderes de una empresa, su falta de conciencia del problema me resultó sorprendente. No culpo a las personas. Ni siquiera culpo a las distintas áreas de la empresa que parecían mantener a sus empleados en un mundo de fantasía. Simplemente me sirvió para darme cuenta de que esta transformación urgente de grandes instituciones es algo similar a intentar cambiar rápidamente el rumbo del Titanic al vislumbrar un iceberg. A bordo del transatlántico más seguro construido hasta la fecha, no contaron con ninguno de los factores imprescindibles para evitar el fatal desenlace: el liderazgo del capitán no era lo

bastante fuerte, no había coordinación ni visión global por parte de los encargados de la maniobra y se produjo un FD masivo debido a que la información se ocultaba con secretismo, en vez de revelarse de forma generalizada para garantizar la seguridad del pasaje. El resultado fue un desastre a gran escala.

Lo que quiero sugerir es que, si echamos los botes salvavidas necesarios al agua en el momento adecuado, sellamos las mayores filtraciones y trabajamos en equipo a la orden de líderes inspirados, podremos definir una metodología de transformación y evitar que se reproduzca un desenlace fatal de ese estilo.

