

Asesinos

silenciosos



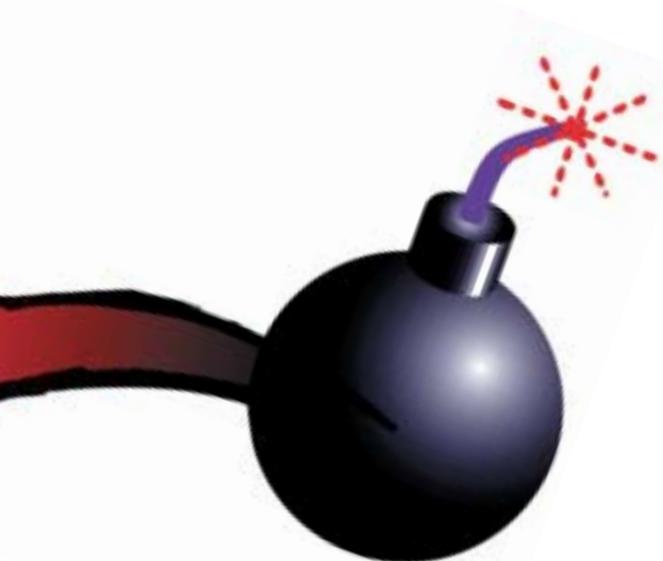
Sanyu

En síntesis

- Los obstáculos que bloquean la implementación de la estrategia, aunque no se perciben fácilmente, tienen gran poder destructivo. Detectarlos y superarlos depende, en gran parte, de la determinación del líder para enfrentar los problemas.
- Los autores describen los seis principales, que interactúan y afectan la calidad de la dirección, del aprendizaje y de la implementación. Con el método denominado "Perfil de aptitud organizacional", es posible descubrirlos, atacarlos y vencerlos.
- A través de un aprendizaje disciplinado e institucionalizado, las debilidades pueden convertirse en fortalezas. El caso de Santa Rosa Systems Division, que pertenecía a Hewlett-Packard y ahora es parte de Agilent Technologies, ilustra ese proceso.

En casi todas las compañías surgen barreras que, solapadamente, impiden la implementación de la estrategia y el aprendizaje organizacional. Pero, con el método adecuado, pueden ser descubiertas y vencidas. *Por Michael Beer y Russell A. Eisenstat*

Artículo reproducido de "The silent killers of strategy implementation and learning", por Michael Beer y Russell A. Eisenstat, publicado en la Sloan Management Review, volumen 41, N° 4, con permiso del editor. ©2000 Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados. Michael Beer es profesor de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard y presidente del directorio del Center for Organizational Fitness. Russell A. Eisenstat, socio de McKinsey & Co., dirige el mismo centro.



Los médicos llaman "asesino silencioso" al colesterol alto porque obstruye las arterias sin presentar síntomas evidentes. Las compañías también tienen sus asesinos silenciosos: barreras que operan solapadamente y, al reforzarse mutuamente, bloquean la implementación de la estrategia y el aprendizaje organizacional. Pero si los líderes logran que los integrantes de sus organizaciones se comprometan a hablar con franqueza de esas barreras, y de las causas que las originan, es posible superarlas.

Es indudable que, para ser competitivas, las empresas tienen que desarrollar una buena estrategia, y luego realinear de manera apropiada la estructura, los sistemas, la conducta de sus líderes, las políticas de recursos humanos, la cultura, los valores y los procesos de gestión. Pero es más fácil decirlo que hacerlo: innumerables dificultades se interponen entre el ideal del alineamiento estratégico y la realidad de la implementación. Por un lado, los directivos suelen creer que una estrategia bien concebida y comunicada equivale a su implementación. Por el otro, abordan el cambio de un modo limitado, sin considerar las causas profundas.

Iniciamos nuestra investigación sobre la implementación de la estrategia cuando Ray Gilmartin, presidente ejecutivo de Becton Dickinson, y Ralph Biggadike, su director de estrategia, reconocieron que las estrategias más sólidas no podían implementarse fácilmente. Y el desafío resultaba aún más evidente a escala de la estrategia global. Como ocurre con frecuencia, las buenas intenciones, encarnadas en una nueva estructura, eran insuficientes para modificar el comportamiento. Los equipos creados para ejecutar estrategias en varias regiones geográficas no parecían capaces de coordinar la investigación y el desarrollo (I&D) con la fabricación y el marketing. Un programa educativo internacional, concebido para enseñar cómo debía trabajar la organización global, tampoco ayudó a superar esas barreras. Los problemas de implementación, debidos a la falta de sistemas interfuncionales, también existían en el nivel de las unidades de negocios. Al igual que otras compañías, Becton Dickinson adoptó las estructuras recomendadas por los consultores, pero se produjo una brecha entre saber qué hacer y ponerlo en práctica.

A lo largo de 10 años, investigamos las causas de las difi-

Perfil de aptitud organizacional

Cómo desenterrar las causas que bloquean la estrategia, paso a paso

El Perfil de Aptitud Organizacional es, a la vez, un método de investigación e intervención. Se desarrolla a lo largo de una serie de reuniones que tienen por objetivo promover y generar un diálogo franco entre los miembros del equipo directivo de una compañía, como así también entre la alta gerencia y los niveles inferiores de la organización. El proceso comprende cinco pasos.

1. Enunciar el rumbo. El equipo directivo hace una declaración concisa sobre el rumbo organizacional y estratégico, que articula los vínculos entre el ambiente competitivo, las metas de performance, la estrategia de negocios, y los cambios organizacionales y culturales necesarios. Esa declaración será utilizada para comunicar la estrategia al resto de la organización y explicar la lógica que la sustenta, y también como estímulo para reunir información sobre las barreras que se oponen a la implementación.

2. Recopilar datos sobre barreras y fortalezas. Una fuerza de tareas, compuesta por gerentes respetados de distintas secciones, de uno o dos niveles por debajo del equipo directivo, se encarga de hacer entrevistas —a una muestra de individuos dentro y fuera de la organización— sobre prácticas específicas de gestión y disposiciones organizacionales que fomentan u obstaculizan la implementación de la estrategia. A su vez, los investigadores externos se reúnen con los miembros de la alta gerencia para averiguar sus opiniones en materia de barreras y de la eficacia que muestran como equipo. Por fin, la fuerza de tareas analiza la información recopilada e identifica las principales cuestiones.

3. Desarrollar un plan integrado para el cambio. La fuerza de tareas le proporciona al equipo directivo un informe detallado y sincero acerca del modo en que está funcionando la organización. El equipo directivo analiza las causas de los obstáculos para la implementación y desarrolla una visión de conjunto para rediseñar la organización. Además, ese equipo clarifica su propia función, sus responsabilidades y proceso de toma de decisiones. Los gerentes senior también elaboran un plan de implementación, que integra las iniciativas previas y, si fuera necesario, incorpora otras. El trabajo se concentra en los proyectos que mejoran directamente la performance del negocio y son capaces de desarrollar capacidades organizacionales más amplias. Por lo general, esos proyectos están a cargo de grupos pertenecientes a diversas funciones, y son periódicamente supervisados por la alta gerencia.

4. Refinar el plan. El equipo de alta gerencia, junto con la fuerza de tareas, revisa y refina el plan propuesto, a fin de garantizar que se adecue al trazado por la dirección de la empresa. También promueve el desarrollo de una asociación en distintos niveles, con el objetivo de manejar mejor la implementación de la estrategia.

5. Implementar el plan. A menudo se les pide a los miembros de la fuerza de tareas que desempeñen funciones de liderazgo en la implementación del plan. El proceso total es impulsado y revisado periódicamente por el equipo directivo. Por lo general, la fuerza de tareas vuelve a recopilar información cada uno o dos años.

cultades que enfrentan las empresas cuando responden a modificaciones en la estrategia competitiva. Al usar el método de investigación y aprendizaje para la acción, que denominamos “Perfil de aptitud organizacional”, las ayudamos a comprender las barreras que existen en muchas de ellas (ver recuadro).

El proceso empieza cuando el equipo directivo de la unidad de negocios o de la corporación define su estrategia. Luego, sus integrantes (que actúan como nuestros co-investigadores) designan una fuerza de tareas, compuesta por ocho managers de menor nivel, a fin de que recopile datos sobre las fortalezas percibidas y las barreras para la implementación de la estrategia. Esa misión se lleva a cabo entrevistando a 100 personas que trabajan dos o tres niveles por debajo del equipo directivo, así co-

mo a clientes internos y externos. En una reunión de tres días, los gerentes e investigadores reciben el “feedback” de la fuerza de tareas, diagnostican las causas de los problemas, e identifican y desarrollan un plan para cambiar la organización.

De la investigación hecha en 12 compañías (con más de 150 unidades diferentes), examinamos en profundidad 12 perfiles de cuatro empresas: 10 de unidades de negocios y dos de entidades corporativas. Acompañamos cada proceso del principio al fin, y así pudimos comprender los desafíos organizacionales que enfrentaban las empresas.

Fortalezas evidentes, barreras ocultas

¿Qué fortalezas tenían las compañías de nuestra muestra? En casi todas, el equipo directivo recibió el mismo

feedback: “Tenemos un personal excelente”. Además, en muchas de ellas, ciertas funciones —I&D y fabricación, por ejemplo— se percibían como una fortaleza.

¿Cuáles eran las barreras? Si bien en determinadas ocasiones se identificó entre ellas la estructura, los sistemas, los procesos de gestión y las políticas de recursos humanos, los seis asesinos silenciosos enumerados a continuación fueron los obstáculos mencionados con más frecuencia.

- Estilo “verticalista” o “individualista” de la alta gerencia (9 de 12 casos).
- Estrategia confusa y prioridades contradictorias (9 de 12 casos).
- Un equipo directivo ineficaz (12 de 12 casos).
- Comunicación vertical deficiente (10 de 12 casos).
- Coordinación deficiente de funciones (9 de 12 casos).

■ Insuficientes cualidades de liderazgo en los diversos niveles de la organización (8 de 12 casos). Estos seis obstáculos son asesinos silenciosos debido a que raras veces se los reconoce públicamente o se los aborda de forma explícita. De hecho, la barrera central, denominada “comunicación vertical deficiente”, no sólo impide implementar la estrategia, sino también la discusión de los obstáculos que existen. El caso de Santa Rosa Systems Division (SRSD), que pertenecía a Hewlett-Packard (HP) y ahora forma parte de Agilent Technologies, ilustra de qué manera operan los asesinos silenciosos. SRSD se formó en 1992, a partir de 14 líneas de productos que provenían de cinco divisiones de “prueba y medición” existentes en HP. Su objetivo era establecer, en mercados nuevos y emergentes, una cabeza de playa para sistemas electrónicos com-

dades ya no tenían validez, porque se habían formado en el negocio tradicional de HP: productos estandarizados, diferenciados de la competencia por su excelencia técnica y que se vendían a ingenieros. En cambio, el futuro de SRSD dependía de la velocidad, de sistemas integrados costosos y de clientes que, con frecuencia, no eran ingenieros. Los viejos gerentes de HP consideraban que I&D era la función más poderosa, y otorgaban menor importancia al marketing, la fabricación y la cooperación entre diversas funciones. El éxito en SRSD, por el contrario, exigía coordinación interfuncional, además de una mayor intervención del área de marketing y de los ingenieros que adaptaban los sistemas a las demandas de clientes individuales. Otro aspecto del desafío consistía en resolver un dilema estratégico y de asignación de recursos para el nego-

nal de diversas funciones, para coordinar el desarrollo de productos en tres líneas de productos diferentes, y asignaron a gerentes de la sección de I&D la misión de dirigirlos. Los ingenieros de sistemas personalizados faltaban a las reuniones porque, según afirmaban, nadie les prestaba atención. Mientras tanto, la gente de I&D protestaba porque el grupo de sistemas personalizados no quería contribuir al desarrollo de nuevas plataformas. Y el área de marketing veía que sus recursos disminuían en la lucha por apoyar tanto las estrategias de corto como las de largo plazo. La discrepancia generó una organización plagada de asesinos silenciosos.

Asesinos en acción

Asesino silencioso uno: estilo “verticalista” o “individualista” de la alta gerencia. Algunos aspectos del estilo de liderazgo de Wright, como

“La barrera central —denominada ‘comunicación vertical deficiente’—, no sólo impide implementar la estrategia, sino también la discusión de los demás obstáculos que existen en la organización.”

plejos, capaces de medir y testear altas frecuencias emitidas por el equipamiento empleado en comunicaciones, en la fabricación de semiconductores, y en las industrias aeroespacial y de defensa. Para HP, la adaptación de sistemas a las necesidades del cliente era un negocio nuevo. En 1994, el gerente general (Scott Wright) y su equipo encontraban dificultades para implementar la estrategia. El crecimiento y las ganancias no estaban a la altura de las proyecciones, y los empleados parecían desmoralizados. En SRSD, los problemas de performance no sólo se debían a un ambiente competitivo difícil, sino también a las decisiones que tomaban Wright y otros directivos para organizar y administrar la división, así como a la manera en que operaban como equipo. Sus premisas, valores y habili-

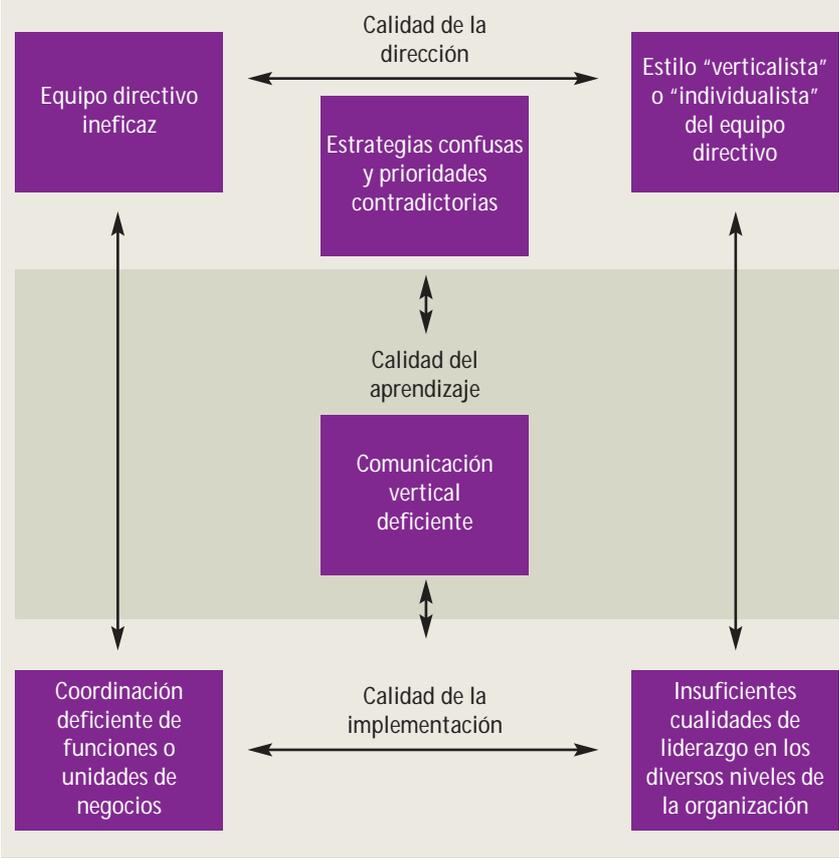
dad de sistemas: generar ingresos a través de productos hechos a medida o mediante el desarrollo de plataformas de sistemas estándar. La función de I&D, encabezada por John Vink, tenía la responsabilidad de desarrollar plataformas de sistemas a largo plazo. El grupo de fabricación, que comandaba Sam Scott, era el encargado de responder a los pedidos inmediatos de clientes que solicitaban sistemas adaptados a sus necesidades individuales. Además, este equipo debía respaldar una I&D a largo plazo, pero los ingenieros de I&D también debían sostener el floreciente negocio de los sistemas personalizados. Se desató una “guerra fría” entre los dos sectores. Y a la lucha se sumó la función de marketing, que también competía por obtener recursos. Wright y su equipo directivo armaron tres grupos, formados por perso-

la incomodidad ante el conflicto, las ausencias frecuentes cuando había que manejar una adquisición, y solicitarle al equipo directivo que se encargara de cuestiones administrativas en lugar de analizar temas estratégicos, exacerbaron las tensiones en SRSD. Además, como explicó un manager de SRSD, “Wright es una persona perceptiva e inteligente, pero demasiado intransigente. Cada vez que nos sentamos a analizar cuestiones estratégicas, tengo la sensación de que él ya ha tomado una decisión”. Así, tanto la coordinación para la implementación de la estrategia, como el crecimiento de los gerentes de menor nivel, se vieron afectados.

Asesinos silenciosos dos y cinco: prioridades contradictorias y coordinación deficiente. Estas dos barreras van de la mano. Tal como explicó

Cómo interactúan los asesinos silenciosos

Tres de ellos están relacionados con un liderazgo ineficaz en la cúpula, y dos con la implementación. El sexto sugiere que los líderes y los encargados de implementar la estrategia no hablan con franqueza de los problemas ni del aprendizaje requerido.



un empleado, “tenemos dos estrategias que se oponen y luchan entre sí por los mismos recursos. Las dos facciones que se han formado en torno de ellas están dividiendo la organización”.

Asesino silencioso tres: un equipo de management ineficaz. Según otro gerente, “los miembros del equipo directivo operan dentro de sus propios silos. Son como señores feudales, que se niegan a cooperar por miedo a perder poder”.

Asesino silencioso cuatro: comunicación vertical deficiente. Los miembros del personal reconocían los problemas, pero temían que los gerentes senior no estuvieran dispuestos a un debate franco. Sospe-

chaban que el equipo directivo prefería evitar los temas potencialmente amenazantes y molestos, y que les convenía guardarse sus observaciones. El cinismo fue en aumento.

Asesino silencioso seis: insuficientes cualidades de liderazgo en los diversos niveles de la organización. Los gerentes de menor nivel no aprovechaban las oportunidades para desarrollar habilidades que les permitieran liderar el cambio, y tampoco se los apoyaba con capacitación o asesoramiento.

Interacción de las barreras

Individualmente, las seis barreras son problemáticas; juntas, generan un círculo vicioso del cual resulta difícil escapar. Para explicar su interac-

ción, las agrupamos en tres categorías: calidad de la dirección, calidad del aprendizaje y calidad de la implementación (ver gráfico “Cómo interactúan los asesinos silenciosos”).

Calidad de la dirección

Un equipo de management ineficaz, un estilo de liderazgo “verticalista” o “individualista”, y una estrategia confusa, son elementos relacionados entre sí. Muchas veces, los presidentes ejecutivos pasan por alto a los miembros de su equipo directivo: obtienen información y dan órdenes directamente al personal de menor nivel. Por otro lado, los gerentes con un estilo “individualista” debilitan el potencial del equipo evitando las discusiones que podían causar conflictos, o desligando a sus subordinados de la responsabilidad por una toma de decisiones coordinada. El hecho de que un líder se comunique en forma individual con cada integrante del equipo directivo, y limite las discusiones grupales a cuestiones administrativas, puede resultar peligroso. En SRSD, cuando los miembros del equipo directivo consideraban que se habían tomado decisiones importantes en un encuentro previo de alguno de ellos con Wright, estaban poco motivados para abordar las cuestiones críticas desde el punto de vista estratégico con el grupo. Este modelo reduce la confianza, obstaculiza la reformulación de la estrategia y, en definitiva, la performance del negocio.

La falta de una manifestación clara y convincente del rumbo estratégico priva a los grupos de alta gerencia de un objetivo común, que podría ayudarlos a unirse. Y un equipo de gerentes que no está dispuesto a subordinar sus intereses funcionales individuales a las necesidades de la empresa, es incapaz de desarrollar una formulación clara de prioridades. El deseo de luchar por el departamento al cual se pertenece no siempre es una cuestión de interés personal. Desde el suyo, Sam Scott quería contribuir a la supervivencia de SRSD; pero algunas de las premisas

vigentes en la compañía debían ser cuestionadas, y no pudo hacerlo por la aversión al conflicto de Wright, el gerente general.

Calidad del aprendizaje

Un bloqueo en la comunicación vertical tiene un efecto particularmente nocivo sobre la capacidad de una empresa para implementar y refinar su estrategia; es decir, para aprender. En muchas de las organizaciones que examinamos, la planificación estratégica detallaba las tendencias tecnológicas a largo plazo, las conductas de compra de los clientes y el ambiente competitivo; sin embargo, no lograba comunicar “hacia abajo” una idea coherente, que demostrara por qué, ante los cambios del mundo externo, era necesario encontrar nuevas maneras de trabajar en la organización. Nunca se les informaba a los empleados el modo en que la estrategia afectaba sus prioridades. Entonces, ¿cómo podían decidir, en su trabajo coti-

tomar medidas correctivas después de que los programas fracasaron. Incluso en ese caso, la mayoría de las correcciones se concentra en el contenido del programa y no en los asesinos silenciosos, de modo que los problemas fundamentales quedan sin resolver. Como el círculo vicioso persiste, en los niveles inferiores aumenta el cinismo: los empleados se dan cuenta de que, al no poder decirles francamente a los líderes que bloquean la implementación de la estrategia, la solución de los problemas resulta improbable. Frustrados, adoptan una actitud pasiva y no comprometida con el éxito del negocio.

Calidad de la implementación

Los tres asesinos silenciosos asociados con la alta gerencia dificultan la tarea de desarrollar la coordinación necesaria o las capacidades de liderazgo en los demás niveles de la organización. Cuando sus líderes los empujan en direcciones contrarias, no

importantes deben tomarse en la cúpula, lo cual genera la aparición de la sexta barrera: insuficiente desarrollo del liderazgo en los diversos niveles de la organización.

Capacidades para el éxito competitivo

¿Por qué los asesinos silenciosos tienen un enorme poder de penetración? Probablemente porque representan puntos de tensión críticos para la organización, en los que se necesitan nuevas aptitudes, velocidad y capacidad de respuesta para lograr una transición exitosa hacia niveles más altos de performance. Pero las compañías sólo se vuelven ágiles cuando enfrentan directamente a los asesinos silenciosos, y los transforman en seis capacidades centrales:

Un estilo de liderazgo que aborda la paradoja de la dirección de arriba hacia abajo y la influencia en sentido inverso. El gerente general defiende el rumbo adoptado, pero

“Individualmente, los seis ‘asesinos silenciosos’ son problemáticos; juntos —porque tienen capacidad para interactuar—, generan un círculo vicioso del cual resulta muy difícil escapar.”

diano, qué actividades resultarían más útiles para el éxito del negocio? La falta de consenso y de claridad en la estrategia también debilita la comunicación “hacia arriba”. Al no saber exactamente qué rumbo tomará la organización, los empleados tampoco pueden contribuir a llevarla por ese camino, ni están en condiciones de advertir a sus superiores cuándo empezó a descarrilarse. Muchas veces, un estilo “verticalista” del management constituye la principal barrera para lograr una comunicación franca de abajo hacia arriba, y un buen aprendizaje organizacional. Si quienes están a cargo de la implementación no pueden comunicar los problemas a los managers senior, una compañía carece de un sistema de alarma temprano, y sólo se pueden

se puede esperar que los gerentes intermedios de distintas funciones o unidades de negocios colaboren en forma eficaz. Es muy difícil que se arriesguen a sufrir un rechazo por parte de jefes o colegas. En SRSD, las tensiones entre Sam Scott, a cargo del grupo de sistemas a medida, y John Vink, jefe de I&D, se trasladaron a sus respectivos equipos, y ambos tuvieron la certeza de que el otro se equivocaba en sus prioridades. Comprender la dirección estratégica ayuda a resolver las diferencias de perspectivas. Los gerentes de menor nivel están en mejores condiciones de ejercer un criterio independiente cuando saben hacia dónde se dirige el negocio. Si el gerente general es el único que ve el panorama completo, todas las decisiones

aprende con el feedback del personal de menor nivel.

Estrategia clara, prioridades claras. El equipo directivo formula la estrategia, y dedica mucho tiempo a discutirla con los niveles inferiores.

Un equipo de alta gerencia eficaz, cuyos miembros están orientados por la gerencia general. A través del conflicto constructivo, el equipo logra una cohesión de ideas, y crea el marco organizacional necesario para implementar la estrategia.

Comunicación vertical abierta. El equipo directivo y los niveles inferiores mantienen un diálogo franco sobre la eficacia de la organización.

Coordinación eficiente. Un verdade-

ro trabajo en equipo integra las actividades en torno de clientes, productos o mercados, abarcando diferentes funciones, localizaciones y unidades de negocios.

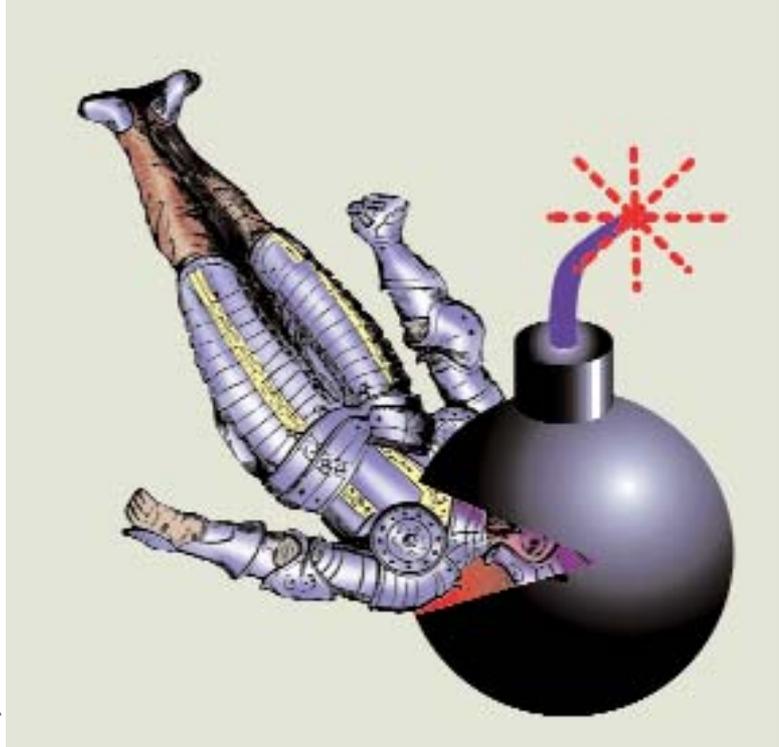
Liderazgo de todos los niveles de la organización. Se delega responsabilidad y autoridad en los managers de nivel intermedio con potencial para desarrollar habilidades de liderazgo y una perspectiva de gestión general.

Para desarrollar estas capacidades, las organizaciones no deben ser manejadas de una manera autoritaria. Los gerentes tienen que ejercer su autoridad para fijar la orientación, así como para delegar el mando en equipos claramente responsables. Este doble enfoque exige una comunicación franca de las dificultades, incluyendo aquellas que enfrentan quienes ejercen la autoridad. Con mucho esfuerzo, SRSD finalmente logró manejar la tensión entre la jerarquía funcional, que había dado buenos resultados en el negocio tradicional de HP, y los equipos integrados por personas de diversas funciones, creados para desarrollar e implementar la estrategia. Wright y el equipo de alta gerencia cumplían una función mucho más importante que la supervisión de los detalles. Necesitaban clarificar la estrategia, y crear una organización en la que los grupos multifuncionales tomaran las decisiones sobre asignación de recursos. Eran ellos, y no el equipo directivo, quienes decidirían si debían darles más importancia a los ingresos que provenían de sistemas personalizados, o a los ingresos que se generarían mediante el desarrollo de una plataforma de sistemas estándar. Y, dado el dinamismo del negocio de sistemas, una buena comunicación vertical entre los grupos de negocios y el equipo directivo de Wright permitiría que la alta gerencia estuviera al tanto de los avances, y que los recursos se asignaran adecuadamente.

¿Qué se puede hacer?

En las empresas que analizamos, he-

Sanyu



mos observado tres respuestas distintas a los asesinos silenciosos: evitarlos, enfrentarlos, y reemplazar a directivos. Cada una puede servir en determinadas circunstancias, pero el combate frontal de las barreras tiene más probabilidades de generar capacidades competitivas a largo plazo.

Eludir el problema

No resulta sorprendente que la mayoría de los presidentes ejecutivos y sus equipos directivos eviten el enfrentamiento. Los gerentes inseguros suelen considerar a la discusión abierta de los asesinos silenciosos como un desafío a su autoridad. Y así como les inquieta escuchar algo desagradable, a los managers de menor nivel les da temor hablar: ¿qué pasaría si el presidente ejecutivo se sintiera amenazado, avergonzado o se pusiera a la defensiva?

Apelar a consultores es una táctica habitual para evitar la confrontación directa. La consultoría es una industria multimillonaria y creciente, y nuestra investigación sugiere que una de las razones de ese auge radica en la confabulación tácita entre los consultores y el management de las empresas para eludir a los asesinos silenciosos. Si bien la tendencia humana a no querer enfrentar las propias deficiencias es normal, al asumir una actitud

de ese tipo los líderes arriesgan su propio negocio. A los consultores les interesa que los directivos sigan dependiendo de ellos para encarar programas de cambio; pero, al no abordar las causas profundas del problema, unos y otros impiden que las organizaciones y los gerentes aprendan.

Reemplazo gerencial

Cuando fracasan los intentos por evitar a los asesinos silenciosos, aumentan las probabilidades de que el presidente ejecutivo o el gerente general sean reemplazados. Este puede ser un proceso eficaz para abordar a los asesinos silenciosos, por cuanto quienes los sucedan no están directamente implicados en los problemas del régimen anterior, y, en consecuencia, les resulta más fácil sacar a la superficie los problemas ocultos. Sus modelos mentales y sus relaciones con los managers clave no están limitados por el pasado. De manera que pueden —y a menudo lo hacen— reemplazar a otros gerentes e iniciar un nuevo rumbo.

Al principio, la organización suele aceptar un cambio de esta índole; pero, si no se identifican y discuten los asesinos silenciosos, la luna de miel terminará. Y cuando ello ocurra, una vez más, los empleados de niveles inferiores tendrán miedo de

Cómo atacar las seis barreras

El cambio empieza con el líder

Los asesinos silenciosos

Principios para enfrentarlos y vencerlos

Estilo “verticalista” o “individualista” del equipo directivo

Con el equipo directivo y los niveles inferiores, el presidente ejecutivo genera una asociación que tiene por fin el desarrollo de un rumbo del negocio claro e imperioso, la creación de un marco organizacional que facilite la acción, y la delegación de autoridad en individuos y equipos cuya responsabilidad resulte indudable.

Estrategia confusa y prioridades contradictorias

El equipo directivo, como grupo, hace una declaración explícita de la estrategia, y se establecen prioridades que todos sus miembros están dispuestos a respaldar.

Un equipo directivo ineficaz

El equipo directivo, como grupo, se involucra en todos los pasos del proceso de cambio, y así pone a prueba y desarrolla su eficacia.

Comunicación vertical deficiente

Se establece un diálogo franco con los niveles inferiores, basado en hechos, sobre la nueva estrategia y las barreras para implementarla.

Coordinación deficiente de funciones o unidades de negocios

Se definen iniciativas y nuevas funciones organizacionales para el negocio como un todo, que exigen “las personas adecuadas, trabajando juntas en las cosas correctas y de la manera indicada”, a fin de que la estrategia pueda implementarse.

Insuficientes cualidades de liderazgo en los diversos niveles de la organización

Los gerentes de niveles inferiores, apoyados con capacitación y asesoramiento, desarrollan habilidades para liderar el cambio y manejar las iniciativas críticas. Aquellos que, aun así, no estén en condiciones de tener éxito, deben ser reemplazados.

hablar. Si el método del nuevo gerente general es reemplazar al personal, en lugar de mantener un debate franco, los gerentes dispuestos a expresar su opinión pueden callarse por miedo al despido. A medida que se debilita la comunicación de abajo hacia arriba, la capacidad de la organización para corregirse a sí misma va disminuyendo. Por lo tanto, aunque el reemplazo del presidente ejecutivo puede ser una manera de abordar a los asesinos silenciosos a corto plazo, no generará las capacidades organizacionales que evitan la recurrencia de las barreras. También hay otros costos: el ánimo decae, y se pierden los conocimientos específicos del presidente ejecutivo reemplazado, su experiencia y sus relaciones de larga data.

Enfrentamiento directo

Nuestra investigación indica que si los equipos directivos y el personal de menor nivel enfrentan a los asesinos silenciosos, y construyen las capacidades organizacionales que se oponen a las barreras, las compañías pueden lograr una ventaja competitiva sostenible.

Como el síndrome de los asesinos silenciosos representa una conducta profundamente arraigada, la cura exige que muchas personas actúen de maneras diferentes. Para que la situación mejore es fundamental que todos se comprometan en el esfuerzo, a fin de que las conductas improductivas salgan a la luz y sean analizadas. Los líderes deben encarar y dirigir un proceso de aprendizaje, a partir del cual ellos también puedan aprender. Afortunadamente, por cada asesino silencioso hay un principio de acción que aborda directa-

mente la conducta disfuncional y genera una correspondiente fortaleza organizacional (ver cuadro “Cómo atacar las seis barreras”).

Seis principios transformadores

Para enfrentar a los asesinos que obstaculizan la estrategia, es necesario contar con un proceso de aprendizaje disciplinado e institucionalizado. Una de las pocas herramientas de aprendizaje organizacional de amplio alcance es el proceso denominado “WorkOut”, de General Electric (GE). Jack Welch lo utilizó para generar capacidades en la organización, y espera que se sustente por sí mismo cuando él se retire. Por su abordaje estratégico y sistémico, el Perfil de Aptitud Organizacional constituye otra manera efectiva de atacar a los asesinos silenciosos. En SRSD, por ejemplo, Scott Wright usó

este sistema para convertir las barreras en capacidades.

Principio 1: Transformar el estilo de gestión “verticalista” o “individualista” en un liderazgo comprometido

Wright y su equipo senior decidieron utilizar el perfil después de reconocer que la estrategia no estaba implementándose, y que el estado de ánimo de la empresa había decaído. La fuerza de tareas que designaron, integrada por personas de diversas funciones, les informó que había conflictos entre los departamentos, y que la gente estaba convencida de que las decisiones se tomaban a puertas cerradas.

Después de recibir el feedback, Wright abandonó su estilo habitual de evitar el conflicto para comprometer a su equipo directivo en discusiones francas sobre los problemas estratégicos y organizacionales de la división. La “asociación” con los niveles inferiores se consolidó cuando Wright y su equipo encargaron a la fuerza de tareas una evaluación del plan de cambio desarrollado por la alta gerencia. Después de una reunión a solas, en la que anali-

do adecuado, se convierten en verdaderos socios.

Principio 2: Transformar una estrategia confusa y con prioridades contradictorias en un rumbo claro y convincente del negocio

Antes de lanzar el programa de cambio en SRSD, Wright y su equipo se reunieron fuera de la compañía para discutir sus propios puntos de vista sobre la estrategia y acordar la declaración que presentarían a la organización. Fue entonces cuando Wright advirtió que sus opiniones en relación con los equipos de negocios formados para ejecutar la estrategia no eran compartidas. El equipo directivo había evitado las cuestiones estratégicas y los conflictos inherentes a ellas, razón por la cual no había logrado generar un acuerdo sobre las prioridades para orientar la asignación de recursos. Se les pidió a sus miembros que redactaran la estrategia en forma concisa, y que explicaran por qué era importante ponerla en práctica. Más adelante, cuando la fuerza de tareas realizó las entrevistas, ellos partieron de esa versión. Los empleados de SRSD afirmaron

rediseñaron la manera de hacerlo. Pero, previamente, discutieron abiertamente con Wright su estilo de toma de decisiones, su aversión al conflicto y su tolerancia a la guerra fría entre la gente de I&D y el área de sistemas personalizados. De todas formas, el cambio lleva tiempo. Con frecuencia, el proceso de Perfil de Aptitud Organizacional resulta doloroso; pero una vez que los gerentes sacan a la luz a los seis asesinos silenciosos, la mayoría se decide a tomar medidas.

Principio 4: Convertir la comunicación vertical deficiente en un diálogo franco, basado en los hechos

En SRSD, los miembros de la fuerza de tareas se sintieron animados por la misión de encontrar la “verdad desnuda”. Cuando los integrantes del equipo directivo dejaron de estar a la defensiva o de buscar venganza, la confianza y el compromiso renacieron en toda la organización. Como recuerda uno de ellos, “el feedback de la fuerza de tareas fue una poderosa herramienta para comunicar las cuestiones difíciles; también

“Muchos gerentes abordan el cambio estratégico bajo la premisa de que los empleados son obstáculos. Todo lo contrario: cuando se comprometen, pueden convertirse en verdaderos ‘socios.’”

zaron sus conclusiones, los miembros de la fuerza de tareas manifestaron algunas críticas con absoluta franqueza. Wright sintió que era el peor día de toda su carrera en HP, pero decidió pedirles que participaran, junto con los integrantes del equipo directivo, en el desarrollo y la evaluación de nuevas opciones. El resultado fue un perfeccionamiento del plan, que contó con el compromiso de ambos grupos.

Muchos gerentes abordan el cambio estratégico bajo la premisa de que los empleados son obstáculos. Nuestra investigación postula lo contrario: cuando se comprometen del mo-

do que era la primera vez que alguien les hablaba sobre la estrategia de la compañía; muchos discreparon con ciertos aspectos. Su feedback fue vital para ayudar al equipo directivo a clarificar y refinar la estrategia.

Principio 3: Transformar un equipo de management ineficaz en uno eficiente

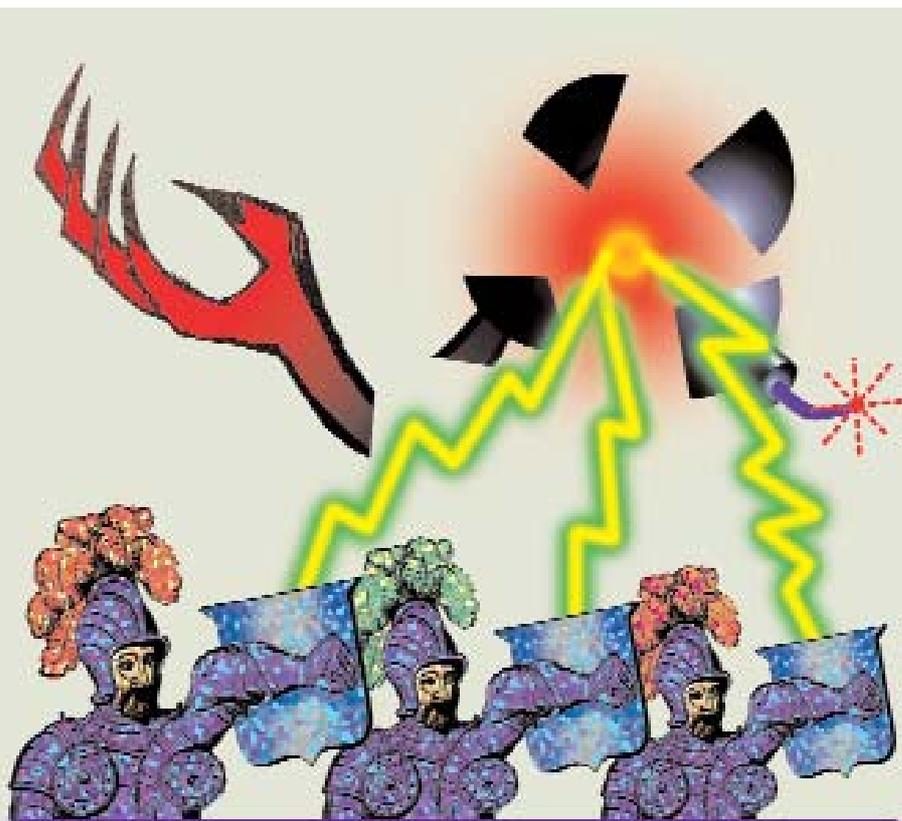
Con la participación de Wright y su equipo directivo en cada etapa del cambio —desarrollo de la estrategia, diagnóstico organizacional, planificación para la acción, comunicación y monitoreo del cambio—, no tuvieron más opción que la de trabajar juntos. Por fin, los managers senior

demonstró que a la alta gerencia le importaba lo que pensaban los empleados, y que no podíamos instaurar un cambio sin consultarlos”.

Un feedback sincero de los empleados sobre la estrategia y la performance del negocio puede proporcionar a los gerentes el impulso necesario para manejar el cambio.

Principio 5: Transformar la falta de coordinación mediante el realineamiento de funciones y responsabilidades a la estrategia

Después del feedback de la fuerza de tareas, Wright y su equipo llegaron a la conclusión de que muchos de los



Sanyu

problemas se originaban en la discrepancia entre el enfoque tradicional de HP y las demandas del negocio actual. En consecuencia, rediseñaron la organización: decidieron dejar atrás los silos funcionales para orientarse hacia una estructura con fuertes equipos de negocios responsables de la rentabilidad, formados por personas de distintas funciones. La nueva estructura se alejaba de la tradición de HP de organizar los negocios en divisiones autónomas, pero SRSD necesitaba una organización que se ajustara a su estrategia.

Principio 6: Convertir las insuficientes cualidades de liderazgo en los diversos niveles de la organización en un poderoso liderazgo, con una perspectiva de gestión global

Cada vez más, la implementación de la estrategia requiere de gerentes de niveles inferiores capaces de liderar equipos que coordinen las iniciativas estratégicas clave entre diversas funciones, unidades de negocios o fron-

teras geográficas. El proceso seguido por SRSD mejoró el desarrollo del liderazgo. De la fuerza de tareas surgieron ocho personas que trabajaron estrechamente con el equipo directivo; una experiencia que cambió sus propias perspectivas y la opinión del equipo directivo sobre las capacidades de los empleados.

Con mayor confianza en los gerentes de niveles inferiores, los managers senior estuvieron más dispuestos a delegarles autoridad como miembros de los equipos de negocios. A su vez, estos equipos aportaron oportunidades adicionales para desarrollar habilidades de liderazgo en los niveles más bajos de la organización.

¿Los asesinos silenciosos pueden ser derrotados?

Los resultados de nuestra investigación indican que, cuando un equipo directivo sigue los seis principios para derrotar a los asesinos silenciosos, tiene buenas probabilidades de desarrollar una organización capaz de

implementar la estrategia y, a la vez, de aprender. Ned Barnholdt —ahora presidente ejecutivo de Agilent Technologies, empresa escindida de HP, y ex ejecutivo de HP con responsabilidades de supervisión en SRSD— elogió las iniciativas de cambio de SRSD: “En comparación con otras divisiones, probablemente se trate de la mejora más contundente. Ahora se cuenta entre las principales en términos de crecimiento y rentabilidad, como así también en materia de satisfacción del cliente. Realmente, SRSD convirtió sus puntos débiles en fortalezas. Eso no quiere decir que todos sus problemas hayan desaparecido. Todavía debe hacer esfuerzos en la planificación de recursos, a fin de poder programarlos y cumplir con sus compromisos. Pero, incluso en este sector, funciona mejor que otras de nuestras divisiones”. ¿Todas las organizaciones pueden derrotar a los asesinos silenciosos? Nuestra investigación sugiere que no. Para que un gerente se vea motivado a enfrentar las barreras es necesario que se combinen ciertas condiciones y valores. Tiene que haber una necesidad apremiante del negocio. El presidente ejecutivo debe tener fe en que el desarrollo de las capacidades organizacionales resulta clave para un alto nivel de performance. Es necesario que esté dispuesto a aprender, y que crea en una “asociación” con los empleados. A los presidentes ejecutivos recién designados les resulta más fácil enfrentar las causas profundas de una obstrucción en la implementación de la estrategia debido a que, probablemente, no se verán personalmente implicados. Pero cuando uno con varios años de experiencia en el cargo, como Scott Wright, reúne el coraje suficiente para enfrentar a los asesinos silenciosos, su visión del mundo y su estilo de liderazgo cambian radicalmente. Wright tuvo una revelación paradójica y valiosa: la vulnerabilidad puede ser, al mismo tiempo, una fuente de fortaleza y de influencia. ●