



Harvard Business Review
América Latina

El cambio mediante la persuasión

por David A. Garvin y Michael A. Roberto

Febrero 2005

Reimpresión R0502F-E

Los líderes pueden producir el cambio sólo si tienen una estrategia coherente para la persuasión. La impresionante transformación en un hospital docente de renombre mundial muestra cómo planear una campaña de cambio, y cómo ejecutarla.

El cambio mediante la persuasión

por David A. Garvin y Michael A. Roberto

Enfrentados a la necesidad de un cambio profundo, muchos ejecutivos responden previsiblemente. Renuevan la estrategia de la organización y luego reúnen al conjunto de sospechosos habituales –empleados, salarios y procesos–, reubicando personal, realineando incentivos y erradicando ineficiencias. Luego esperan pacientemente a que el desempeño mejore, sólo para sufrir una amarga decepción. Por algún motivo, lo que debe ocurrir no ocurre.

¿Por qué es tan difícil el cambio? En primer lugar, la mayoría de las personas es reacia a modificar sus hábitos. Lo que funcionó en el pasado es suficientemente bueno; en ausencia de una amenaza directa, los empleados seguirán haciendo lo que siempre han hecho. Y cuando una organización ha tenido una sucesión de líderes, la resistencia al cambio es aún más fuerte. Un legado de desencanto y desconfianza crea un ambiente en el cual los empleados automáticamente condenan al fracaso al

siguiente campeón de una transformación, suponiendo que es “igual a todo el resto”. Los llamados al sacrificio y la autodisciplina son recibidos con suspicacia, escepticismo e instintiva resistencia.

Nuestra investigación sobre transformaciones organizacionales ha involucrado escenarios tan diversos como corporaciones multinacionales, agencias de gobierno, entidades sin fines de lucro y equipos de alto desempeño como expediciones de montaña y cuerpos de bomberos. Hemos descubierto que, para que el cambio perdure, los líderes deben diseñar y ejecutar una eficaz campaña de persuasión, que comience semanas o meses antes de establecerse el plan de transformación como tal. Los ejecutivos deben realizar un considerable trabajo previo para asegurar que los empleados realmente escuchen los mensajes duros, cuestionen viejos supuestos y contemplen nuevas maneras de trabajar. Esto significa tomar una serie de medidas deliberadas,

pero sutiles, para reformular las visiones predominantes de los empleados y crear un nuevo contexto para la acción. Tal proceso de reformulación debe gestionarse activamente durante los primeros meses de una transformación, cuando la incertidumbre es alta y los reveses inevitables. De lo contrario, no hay mucha esperanza de un mejoramiento sostenido.

Al igual que una campaña política, una campaña de persuasión es en gran medida una de diferenciación del pasado. Para el típico empleado adverso al cambio, todos los planes de reestructuración se parecen entre sí. El truco para los líderes de una transformación consiste en mostrar a los empleados precisamente cómo sus planes difieren de los de sus predecesores. Deben convencer a la gente de que la organización realmente está en su lecho de muerte o, como mínimo, de que se requieren cambios radicales para que sobreviva y prospere (éste es un desafío particularmente difícil cuando años de persistentes problemas han ido acompañados por pocos cambios en el statu quo). Los líderes de una transformación deben también ganarse la confianza de los empleados, demostrando mediante hechos y palabras que ellos son los indicados para la tarea y convenciéndolos de que su plan es el correcto para avanzar.

Lograr todo esto demanda una estrategia de comunicaciones de cuatro partes. Antes de anunciar una política o emitir un conjunto de instrucciones, los líderes deben preparar el escenario para la aceptación. Al momento del anuncio, deben crear el marco a través del cual la información y los mensajes serán interpretados. Con el tiempo, deben manejar el ánimo de los empleados para que su estado emocional apoye la implementación y el seguimiento. Y a intervalos críticos, deben proporcionar reafirmación para asegurar que los cambios deseados se arraiguen y no languidezcan.

En las páginas siguientes describiremos en más detalle este proceso, usando como ejemplo la transformación del Beth Israel Deaconess Medical Center (BIDMC), en Boston. Paul Levy, quien se convirtió en su CEO a principios de 2002, logró rescatar al alicaído hospital del borde de la ruina. Nosotros fuimos espectadores directos durante los primeros seis meses de la

transformación. Levy accedió a darnos entrevistas grabadas en video cada dos o cuatro semanas durante ese período, mientras preparábamos un caso de estudio que describía sus esfuerzos. También nos dio acceso a su agenda diaria, así como a variada correspondencia por e-mail y a memorandos e informes internos. A partir de esa abundancia de datos, pudimos seguir el proceso de cambio conforme éste se desarrollaba, sin los sesgos y distorsiones habituales asociados a una mirada ciento por ciento retrospectiva. La historia de cómo Levy preparó el terreno para el cambio ofrece lecciones para cualquier CEO en una situación de transformación.

Preparar el escenario

Paul Levy era un candidato atípico para dirigir el BIDMC. No era médico y nunca había manejado un hospital, aunque previamente había sido decano ejecutivo de administración en Harvard Medical School. Su salto a la fama fue su papel como arquitecto del Boston Harbor Cleanup, un multimillonario proyecto de control de contaminantes que había liderado varios años antes (a partir de esa experiencia, Levy identificó una dinámica organizacional común pero insidiosamente destructiva que lleva a los equipos a operar de formas contraproducentes, la que describió en “The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong”, *HBR* March 2001). Seis años después de completar el proyecto Boston Harbor, Levy se acercó al consejo administrativo del BIDMC y postuló al trabajo de devolver el brillo al turbado hospital.

Pese a su falta de experiencia en la gestión hospitalaria, Levy resultó atractivo para el consejo. El Boston Harbor Cleanup fue un esfuerzo de cambio difícil y altamente visible que requirió refinadas habilidades políticas y ejecutivas. Levy se había mantenido firme de cara a duras negociaciones y a una resistencia pública muchas veces intensa, y había inculcado la responsabilidad en agencias municipales y estatales. También era un conocido del consejo, habiendo servido en un comité directivo del BIDMC formado por su presidente en 2001.

Levy veía el eventual trabajo como uno de servicio público. El BIDMC era producto de una difícil fusión en 1996 entre dos hospitales –Beth Israel y Deaconess–, cada uno con una distinguida reputación, varios departamentos y especializaciones que estaban entre los mejores del mundo y empleados profundamente dedicados. Los problemas empezaron después de la fusión. Un equivocado foco en la práctica clínica en lugar de la integración administrativa, la no reducción de costos

David A. Garvin (dgarvin@hbs.edu) es C. Roland Christensen Professor de Administración de Empresas en Harvard Business School, en Boston. *Michael A. Roberto* (mroberto@hbs.edu) es profesor asistente de administración de empresas en Harvard Business School. Su caso de estudio multimedia sobre la transformación en Beth Israel Deaconess Medical Center puede encontrarse en <http://bethisrael.hbsp.harvard.edu>.

y la reiterada incapacidad para ejecutar planes y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado de la atención de salud contribuyeron al desastroso desempeño del BIDMC.

Para cuando el consejo se decidió por Levy, las cosas en el BIDMC habían tocado fondo. El hospital perdía US\$ 50 millones al año. Las relaciones entre la administración y el cuerpo médico eran tensas, así como entre los ejecutivos y el consejo. Los empleados estaban desmoralizados, habiendo sido testigos de la rápida declinación del estatus antaño legendario de su institución y del decepcionante fracaso de sus anteriores líderes. Un estudio crítico realizado por Hunter Group, una importante firma de consultoría en atención de salud, detallaba las calamitosas condiciones en el hospital y los cambios necesarios para revertir las cosas. El informe había sido completado, pero aún no se había hecho público. Mientras tanto, el procurador general del estado, responsable de la supervisión de las instituciones benéficas, presionaba al consejo para que el abatido BIDMC fuese vendido a una entidad con fines de lucro.

Como muchos CEO reclutados para arreglar una situación difícil, la primera tarea de Levy fue obtener un mandato para los cambios por delante. También comprendió que era mejor realizar las negociaciones cruciales antes de aceptar el cargo, cuando su ascendiente era mayor, que después de tomar las riendas. En particular, procuró asegurar la cooperación del consejo estableciendo categóricamente sus condiciones de empleo. Por ejemplo, les dijo a los directores que, en caso de contratarlo, ya no podrían interferir en las decisiones ejecutivas del día a día. En su segunda y tercera reunión con el comité de búsqueda del consejo, Levy presentó su cronograma y sus intenciones. Insistió en que el consejo decidiera sobre su nombramiento rápido, para que pudiera ocupar el puesto antes de darse a conocer el informe de Hunter. Señaló al comité que pretendía abogar por un grupo más reducido y eficaz de directores. Aunque las condiciones eran algo inusuales, el consejo se convenció de que Levy tenía la experiencia para liderar una transformación exitosa y aceptó sus términos. Levy entró a trabajar el 7 de enero de 2002.

La siguiente tarea fue preparar el escenario con el personal del hospital. Levy estaba convencido de que los empleados, ávidos de una transformación, harían todo lo posible por cooperar con él si él conseguía emular y representar los valores centrales de la cultura del hospital, en lugar de imponer sus valores personales. Levy decidió actuar como el equivalente ejecutivo de un buen médico; es decir, como alguien que, al tratar con un paciente muy enfermo, comunica las malas no-

ticias y las posibilidades de éxito con igual honestidad e imparte un sentido realista de esperanza, sin endulzar las cosas.

Como cualquier líder enfrentado a una transformación, Levy también sabía que debía desarrollar un mensaje audaz que entregara poderosas razones para hacer las cosas de manera diferente y luego formular ese mensaje en mayúsculas para señalar la llegada de un nuevo orden. Para dar fuerza a su mensaje, lo vinculó con una amenaza implícita. Inspirándose en sus conversaciones privadas con el procurador general del estado, a quien había persuadido de mantener el hospital abierto por el momento, Levy decidió publicitar la posibilidad muy real de que el hospital fuera vendido. Aunque sabía que corría el riesgo de asustar al personal y los pacientes con la mala noticia, creía que era necesario un fuerte llamado de alerta para conseguir que los empleados afrontaran la situación.

Durante su primera mañana en el cargo, Levy envió un e-mail generalizado al personal. El texto contenía cuatro mensajes amplios. Empezaba con las buenas noticias, señalando que la organización tenía mucho de qué enorgullecerse (“Ésta es una maravillosa institución, que representa lo mejor de la medicina académica: un cuidado ejemplar de los pacientes, una extraordinaria investigación y una fina enseñanza”). Segundo, Levy precisaba que la amenaza de venta era real (“Ésta es nuestra última oportunidad”). Tercero, señalaba los tipos de acciones que los empleados podían esperar que él tomara (“Habrà una reducción del personal”). Finalmente, describía el estilo de gestión abierto que adoptaría. Él dirigiría circulando por ahí, almorzando con los empleados en la cafetería, sosteniendo conversaciones espontáneas en los pasillos, hablando con los empleados a cada oportunidad para descubrir sus preocupaciones. Se comunicaría directamente con los empleados por medio de e-mail y no a través de intermediarios. También indicó que el informe de Hunter sería publicado en la intranet del hospital, donde todos los empleados tendrían oportunidad de revisar sus recomendaciones y enviar comentarios para el plan final de transformación. El tono directo y abierto del e-mail señalaba exactamente cómo el estilo de gestión de Levy diferiría del de sus predecesores.

En la tarde, Levy hizo pública la situación del BIDMC en entrevistas con el *Boston Globe* y el *Boston Herald*, los dos principales periódicos de la ciudad. Dijo a los reporteros lo mismo que había dicho a los empleados: que, a falta de un cambio radical, el hospital sería vendido a una cadena comercial y en consecuencia perdería su condición de hospital docente de Harvard. Impedir la

venta requeriría duras medidas, incluyendo el despido de entre 500 y 700 empleados. Levy insistió en que no habría despido en enfermería, para preservar los valores centrales del hospital de entregar un cuidado de alta calidad a los pacientes. Los artículos de prensa, junto con el e-mail que circuló esa mañana, sirvieron para reajustar inmediatamente las expectativas de los empleados al tiempo de aumentar drásticamente la cooperación del personal y su disposición a aceptar cualquier nueva iniciativa que fuera necesaria para la supervivencia del hospital.

Dos días después, el crítico informe de Hunter fue dado a conocer y se hizo circular en la intranet del hospital. Debido a que el informe había sido producido objetivamente por un tercero, los empleados fueron receptivos a su visión descarnada y sin tapujos del trance actual del hospital. Los hechos eran incontestables y el personal ya no podía alegar ignorancia. Levy recibió y respondió personalmente a más de 300 sugerencias de mejoramiento por e-mail como respuesta al informe, muchas de las cuales incluyó posteriormente en el plan de transformación.

Crear el marco

Una vez preparado el escenario para la aceptación, los líderes eficaces deben ayudar a los empleados a interpretar las propuestas de cambio. Los planes complejos pueden ser interpretados de muchas formas; no todas ellas garantizan aceptación y resultados favorables. Los líderes hábiles usan, por lo tanto, “marcos” para proveer contexto y modelar la perspectiva ante nuevos planes y propuestas. Al enmarcar los problemas, los líderes ayudan a la gente a asimilar las ideas de manera particular. Un marco puede adoptar muchas formas: puede ser una presentación a toda la empresa que prepare a los empleados antes de un cambio inesperado, por ejemplo, o una entrevista radial que provea contexto después de una inquietante reducción de personal.

Levy usó un dispositivo de creación de marco particularmente eficaz para ayudar a los empleados a interpretar un borrador preliminar del plan de transformación. Este dispositivo tomó la forma de un detallado memo por e-mail que acompañaba al espeso plan de varios cientos de páginas. El memo explicaba, con considerable detalle, el propósito e impacto esperado del plan.

La primera sección del memo buscaba mitigar las críticas y reducir los temores de médicos y enfermeras. Su tono era positivo y alentador; discutía la misión, estrategia y férreos valores del BIDMC, enfatizando el

“ambiente cálido y caritativo” del hospital. Esta sección también reafirmaba la importancia de seguir siendo un centro médico académico y recordaba a los empleados su misión e ideales compartidos. La segunda parte de la carta les decía qué esperar, entregando mayores detalles sobre el plan de transformación. Enfatizaba que se requerirían duras medidas y metas, pero indicaba que las recomendaciones específicas se basaban, en su mayor parte, en los consejos del informe de Hunter que los empleados ya habían revisado. El mensaje para los empleados era: “Ustedes ya han visto y respaldado el informe de Hunter. No habrá futuras sorpresas”.

La tercera parte de la carta anticipaba y respondía a eventuales inquietudes; esto tenía el efecto de sortear las objeciones. La sección diagnosticaba explícitamente los planes anteriores y explicaba sus deficiencias, que en gran medida se debían a haber sido impuestos desde arriba, con poca participación, aceptación o discusión por parte de los empleados. Levy luego ofrecía una interpretación directa de lo que había salido mal. Según él, los planes anteriores habían subestimado la magnitud del problema financiero, habían fijado expectativas no realistas para el crecimiento de nuevos ingresos y no habían puesto a prueba las propuestas de implementación. Esta sección también subrayaba la necesidad de cambio a un nivel más profundo y visceral que el experimentado por los empleados en el pasado. Enfatizaba que este plan era un esfuerzo mucho más colectivo que las propuestas anteriores, ya que incorporaba muchas sugerencias de los empleados.

Al enmarcar la propuesta de transformación de esta forma, Levy logró dos cosas. Primero, pudo convencer a los empleados de que el plan les pertenecía. Segundo, la carta sirvió como base para una plataforma de comunicación continua. Levy reiteró sus puntos en cada oportunidad, no sólo con los empleados sino también en reuniones públicas y en conversaciones con la prensa.

Manejar el ánimo

Las transformaciones son acontecimientos deprimentes, especialmente cuando implican reestructuración y reducciones de personal. Las relaciones son turbadas, los amigos se van y desaparecen puestos de trabajo. En ambientes así, manejar el ánimo de la organización se vuelve una habilidad esencial de liderazgo. Los líderes deben prestar mucha atención a las emociones de los empleados –los vaivenes de sus sentimientos y estados de ánimo– y esforzarse por preservar un clima receptivo al cambio. A menudo esto requiere un delicado

Rutinas disfuncionales:

SEIS MANERAS DE PARALIZAR EL CAMBIO

Así como las personas son criaturas de costumbres, las organizaciones prosperan en la rutina. Los equipos ejecutivos, por ejemplo, rutinariamente recortan los presupuestos cuando el desempeño se desvía del plan. Las rutinas –conductas predecibles, prácticamente automáticas– son tácitas, se autorrefuerzan y son notablemente resilientes. Debido a que conducen a un procesamiento cognitivo más eficiente son, en su mayor parte, funcionales y altamente deseables.

En contraste, las rutinas disfuncionales son barreras a la acción y al cambio. Algunas son conductas obsoletas que una vez fueron apropiadas, pero ahora son inútiles. Otras se manifiestan como reacciones

instintivas, pasividad, indolencia improductiva y, a veces, resistencia activa.

Las rutinas disfuncionales son persistentes, pero no son inmutables. La novedad –la percepción de que las circunstancias actuales son realmente diferentes a las que prevalecieron antes– es una de las fuerzas más poderosas para desterrar las rutinas. Para superarlas, los líderes deben indicar con claridad que el contexto ha cambiado. Deben trabajar directamente con los empleados para reconocer y examinar públicamente rutinas disfuncionales y sustituirlas por comportamientos deseados.

Una cultura del “no”.

En las organizaciones dominadas por los escépticos y los críticos, siempre hay una buena razón para no hacer algo. Exagerar las críticas es una forma fácil de no correr riesgos y alegar falsa superioridad. Lou Gerstner tiene el mérito de haber puesto nombre a esta rutina, que descubrió al llegar a IBM, pero es común en muchas organizaciones. Otra CEO describió la respuesta de su equipo a nuevas iniciativas comparándola con el tiro skeet: “Alguien grita: ‘¡Tírel!’”, se escucha un disparo ensordecedor y la idea queda hecha pedazos en el suelo”. Esta rutina tiene dos fuentes: una cultura que sobrevalora la crítica y el análisis, y complejos procesos de toma de decisiones que requieren múltiples aprobaciones, donde cualquiera puede decir “no”, pero nadie puede decir “sí”. Esto es especialmente probable en organizaciones que están divididas en grandes subunidades o segmentos, dirigidos por líderes locales con gran poder y que muchas veces no están dispuestos a acatar las directrices superiores.

El espectáculo debe continuar.

Algunas organizaciones ponen tanto énfasis en los procesos que confunden fines y medios, forma y contenido. La forma de presentar una propuesta se vuelve más importante que lo que propone. Los ejecutivos construyen cuidadosamente sus presentaciones y dedican grandes cantidades de tiempo a obtener aprobación. El resultado es muerte por PowerPoint. Pese a la apariencia de progreso, existe poco avance real.

El pasto siempre es más verde.

Para no enfrentar desafíos en su negocio central, algunos ejecutivos buscan nuevos productos, nuevos servicios y nuevas líneas de negocios. En ocasiones esa diversificación es saludable, pero con demasiada frecuencia esos esfuerzos son solamente una táctica evasiva que mantiene a distancia los problemas serios.

Termina la reunión, comienza el debate.

Esta rutina muchas veces es difícil de detectar porque gran parte ocurre en forma encubierta. Reuniones cordiales y en apariencia cooperativas son seguidas por resistencia. A veces, los resistentes están ocultos; a menudo, evitan los foros establecidos por completo y llevan sus inquietudes directamente a la cúpula. ¿El resultado? La política triunfa sobre la sustancia, las reuniones de staff se vuelven rituales vacíos y la intromisión se convierte en la norma.

Listos, apunten, apunten...

Aquí, el problema es la incapacidad de la organización para decidir por un curso de acción definitivo. Los empleados generan una corriente continua de propuestas e informes; los ejecutivos juegan repetidamente con cada uno de ellos, afinando sus opciones sin tomar nunca una decisión final. Con frecuencia llamado “parálisis de análisis”, este patrón es común en culturas perfeccionistas donde los errores amenazan las carreras y la gente que agita las aguas se ahoga.

Esto también pasará.

En organizaciones donde líderes anteriores proclamaron repetidamente un estado de crisis pero luego hicieron pocos cambios sustantivos, los empleados tienden a hastiarse. En tales situaciones, desarrollan una mentalidad defensiva, de búnker, y una renuencia a responder a las directrices ejecutivas. La mayoría cree que el mejor curso de acción es ignorar las nuevas iniciativas, alejarse de ellas o esperar hasta que pasen.

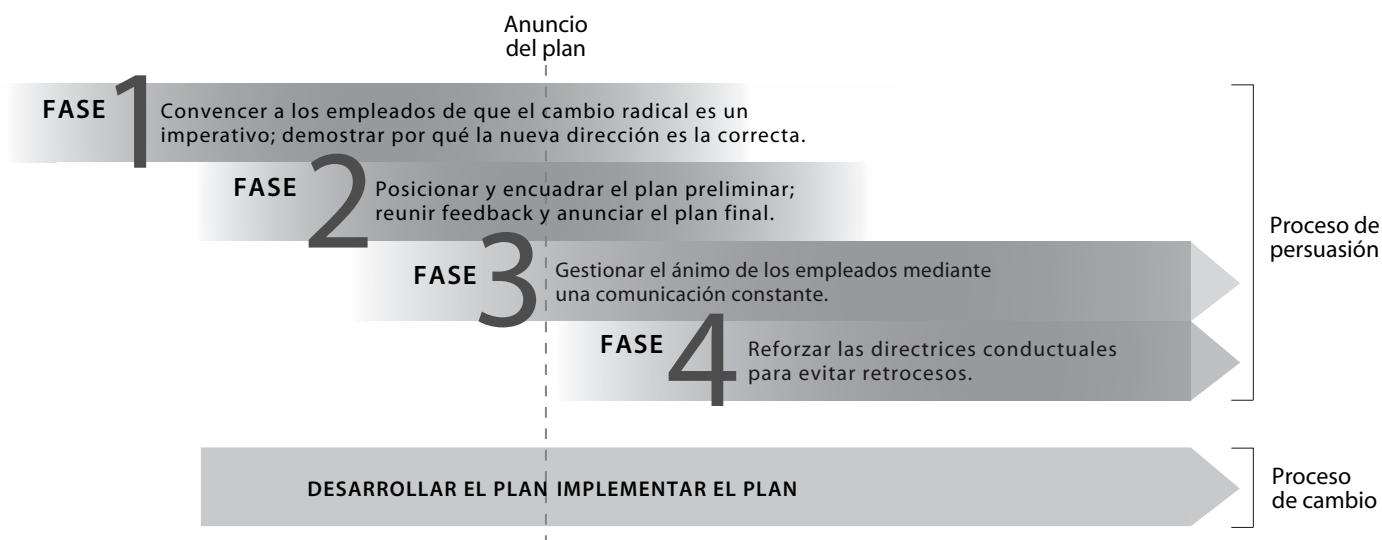
equilibrio entre presentar buenas y malas noticias en la proporción justa. Los empleados deben sentir que sus sacrificios no han sido en vano y que sus logros son reconocidos y premiados. Al mismo tiempo, se les debe recordar que la autocomplacencia no es una opción. El desafío de comunicación es enorme. Se deben tocar las notas correctas de optimismo y realismo y calcular cuidadosamente el momento, el tono y el posicionamiento de cada mensaje.

El desafío de Paul Levy era triple: dar a los empleados tiempo para lamentar y recuperarse de los despidos y otras medidas difíciles; hacerles sentir que él se preocupaba por ellos y los apoyaba, y cerciorarse de que el plan de recuperación prosiguiera a paso acelerado. El proceso dependía de la confianza mutua y del deseo de éxito de los empleados. “Yo debía regular el tira y afloja de las felicitaciones y las presiones, pero también dependía del sistema de valores subyacente de los empleados y de su sentido de misión”, dijo. “Eran individuos altamente motivados y comprometidos que habían permanecido fieles al hospital durante cinco años infernales. Querían ser un aporte”.

El primer paso fue reconocer los sentimientos de depresión de los empleados, y al mismo tiempo ayudarles a mirar el futuro. Inmediatamente después de la primera ronda de despidos, la gente se sentía indiferente y abatida; Levy sabía que lanzar la versión final del plan de transformación demasiado pronto tras los despidos podía ser visto como insensible. En un e-mail que envió a todo el personal unos días después, Levy empatizó expresamente con los sentimientos de los empleados (“Ésta es una semana triste..., es difícil para los que quedamos..., las oficinas están más vacías que de costumbre”). Luego instó a los empleados a mirar hacia adelante y concluyó con una nota marcadamente optimista (“...nuestro objetivo no es sólo sobrevivir: es prosperar y dar un ejemplo de lo que significa para esta región un centro médico académico único como el nuestro”). Sus positivas palabras fueron reforzadas por un golpe de suerte ese fin de semana cuando los New England Patriots, contra todo pronóstico, ganaron en forma dramática su primer campeonato del Super Bowl, en los últimos 90 segundos de juego. Cuando Levy regresó a trabajar el lunes siguiente, los emplea-

Las cuatro fases de una campaña de persuasión

Un proceso de transformación típico consta de dos fases claras: el desarrollo del plan, seguido por una implementación que podría o no ser bienvenida por la organización. Para que el plan de transformación sea ampliamente aceptado y adoptado, sin embargo, el CEO debe desarrollar una campaña de persuasión separada, cuyo objetivo es crear un ambiente continuamente receptivo al cambio. La campaña comienza mucho antes del primer día de trabajo del CEO –o, si el CEO ya lleva tiempo en la empresa, mucho antes de iniciarse el trabajo formal de desarrollo–, y prosigue mucho después del anuncio del plan final.



dos decían: “Si los Patriots pueden hacerlo, nosotros también”.

La siguiente tarea fue mantener a los empleados enfocados en el continuo trabajo duro por delante. El 12 de abril, dos meses después de iniciado el proceso de reestructuración, Levy envió un e-mail de “Preguntas frecuentes” que daba una visión en general favorable del progreso hasta la fecha. Al mismo tiempo, habló con franqueza de la necesidad de controlar costos y recordó a los empleados que los aumentos de salarios por mérito seguirían detenidos. Desde luego, éste difícilmente era el panorama optimista que la mayoría de los empleados esperaba. Pero Levy creía que había transcurrido tiempo suficiente para que los empleados se acostumbraran a un tono más realista y severo de su parte.

Un mes más tarde, todo cambió. Las mejoras operacionales instauradas durante la primera fase de la transformación habían comenzado a afianzarse. El desempeño financiero estaba muy por encima de lo presupuestado, con los mejores resultados desde la fusión. En otro e-mail, Levy elogió a los empleados profusamente. También convocó una serie de foros abiertos de preguntas y respuestas, donde los empleados conocían más detalles sobre el progreso tangible del hospital y recibían reconocimiento por sus logros.

Reforzar los buenos hábitos

Sin duda, el desafío más difícil enfrentado por los líderes durante una transformación es evitar caer en rutinas disfuncionales: patrones habituales de conducta negativa por parte de individuos y grupos, activados automática e inconscientemente por circunstancias o estímulos conocidos (para más sobre cómo funcionan esos patrones, vea el recuadro “Rutinas disfuncionales: Seis maneras de paralizar el cambio”). Los empleados deben ayudar a mantener las nuevas conductas, especialmente cuando las viejas formas de trabajar son destructivas y están profundamente arraigadas. Los líderes eficaces entregan oportunidades para que los empleados practiquen repetidamente las conductas deseadas, mientras personalmente ejemplifican nuevas formas de trabajar y proveen *coaching* y apoyo.

En nuestros estudios de transformaciones exitosas, hemos descubierto que los líderes eficaces refuerzan explícitamente los valores organizacionales de manera constante, respaldando sus palabras con acciones. Su meta es cambiar las conductas, no sólo las formas de pensar. Por ejemplo, un líder puede hablar de valores tales como apertura, tolerancia, cortesía, trabajo en

equipo, delegación y comunicación directa en e-mails y reuniones. Pero el mensaje se afianza sólo si el líder también expresa disgusto ante conductas disruptivas o divisivas criticándolas directa y –si es necesario– públicamente.

En el Beth Israel Deaconess Medical Center, los jefes de medicina, cirugía, ortopedia y otras funciones clave plantearon a Levy desafíos conductuales especiales, en particular debido a que él no era médico. En esencia, cada jefe médico era un “minidecano”, jefe de un departamento en gran medida autosuficiente con sus propios facultativos, personal y recursos. Como investigadores académicos, eran recompensados principalmente por sus logros individuales. Tenían limitada experiencia resolviendo problemas de negocios o de gestión.

Al tratar con los jefes, Levy escogió un enfoque que combinaba una fuerte dosis de disciplina con un refuerzo público en tiempo real. Desarrolló pautas de comportamiento e insistió en que todos en el hospital se ajustaran a ellas. En una de sus primeras reuniones con los jefes, Levy presentó un sencillo conjunto de “reglas de reunión”, que incluían clichés tales como “plantee sus objeciones” y “discrepe sin ser desagradable”, y encabezó una discusión sobre ellas demostrando las conductas deseadas mediante su propia conducción de la reunión. El propósito de estas reglas era introducir nuevos estándares de comportamiento interpersonal y, de paso, combatir varias rutinas disfuncionales.

Una seria prueba a la capacidad de Levy para reforzar estas normas se produjo un mes y medio después de haber sido nombrado CEO. Tras una reunión de personal en la que todos los jefes de departamento estuvieron presentes, uno de ellos –que había permanecido en silencio– envió un e-mail a Levy quejándose de una decisión tomada durante la reunión. El e-mail iba con copia a los otros jefes así como al presidente del consejo. Muchos CEO optarían por criticar esta conducta en privado, pero Levy respondió en un e-mail dirigido al mismo grupo, denunciando públicamente al jefe por su tono, su falta de cortesía y el no haber hablado antes en el proceso, como lo requerían las nuevas reglas de reunión. Era lo más cercano a una ejecución pública que alguien podía recibir. Varios jefes expresaron privadamente su apoyo a Levy, pues también se habían sentido ofendidos por la desfachatez de su colega. En un sentido más amplio, la abierta crítica sirvió para reforzar poderosamente las nuevas normas, refrenando al mismo tiempo el comportamiento disruptivo.

Aun cuando deben fijar expectativas y reforzar conductas, los líderes eficaces también reconocen que mu-

chos empleados simplemente no saben cómo tomar decisiones en forma grupal o trabajar cooperativamente. Al delegar decisiones y responsabilidades cruciales, un líder puede brindar a los empleados amplias oportunidades para practicar nuevas formas de trabajar; en tales casos, el desempeño de los empleados debería ser evaluado tanto por su adhesión a los nuevos estándares y procesos como por sus decisiones sustantivas. Fiel a este espíritu, Levy decidió considerarse a sí mismo principalmente como una especie de juez de apelaciones. Cuando los empleados acudían a él buscando su intervención en un tema o situación, “revisaba el proceso usado por el ‘tribunal inferior’ para determinar si éste había seguido las reglas; si era así, la decisión permanecía”, según explicó él mismo. No revisaba los casos desde el principio y reemplazaba el dictamen del departamento o unidad individual por el propio. Insistía en que los empleados resolvieran los asuntos difíciles por sí solos, aunque no estuviesen inclinados a hacerlo, en lugar de depender de él para decirles qué hacer. Otras veces, intervenía personalmente y aconsejaba a los empleados cuando éstos carecían de habilidades básicas. Cuando dos miembros de su staff discrepaban respecto de un curso de acción propuesto, Levy iniciaba un debate abierto y apasionado y luego trabajaba con los participantes y sus jefes tras bambalinas para resolver las diferencias. En la siguiente reunión de personal, elogiaba la disposición de los participantes a disentir públicamente, volvía a enfatizar que un debate vigoroso era saludable y deseable y que la confrontación no debía ser evitada. De este modo, los empleados obtenían experiencia resolviendo ellos mismos sus problemas.

El desempeño, por supuesto, es la medida última de una transformación exitosa. En tal sentido, al BIDMC le ha ido extremadamente bien desde que Levy tomó el mando. El plan original de reestructuración demandaba un proceso de mejoramiento de tres años, para pasar de una pérdida de US\$ 58 millones en 2001 a punto de equilibrio en 2004. A finales del año fiscal 2004, el desempeño estaba muy por encima de lo planeado y el hospital informó una ganancia neta de US\$ 37,4 millones provenientes de las operaciones. Los ingresos iban en aumento, en tanto los costos se redujeron abruptamente. La toma de decisiones era ahora más precisa y mayor su capacidad de respuesta, aunque hubo pocos cambios en el staff superior del hospital o en su liderazgo médico. No es de extrañar que la moral también haya subido. Para tomar sólo un indicador, la rotación anual en enfermería, que era de 15% a 16 % cuando Levy se convirtió en CEO, había caído a 3% a mediados de 2004. Satisfecho con el desempeño del

hospital, el consejo contrató nuevamente a Levy por otros tres años.

Cabezas, corazones y manos

Está claro que la clave del éxito de Paul Levy en el Beth Israel Deaconess Medical Center es que comprendió la importancia de asegurarse de preparar el suelo cultural antes de plantar las semillas del cambio. En un ambiente receptivo, los empleados no sólo entienden por qué el cambio es necesario; también están emocionalmente comprometidos a hacerlo realidad y ejecutan fielmente los pasos requeridos.

En un nivel cognitivo, los empleados en ambientes receptivos son más capaces de abandonar visiones contrapuestas e infundadas sobre la naturaleza y alcance de los problemas que enfrentan sus organizaciones. Poseen las mismas visiones objetivas de las causas del mal desempeño. Reconocen la seriedad de las actuales dificultades financieras, operacionales y de mercado, y asumen responsabilidad por sus propias contribuciones a esos problemas. Este diagnóstico compartido y basado en hechos es crucial para avanzar.

En un nivel emocional, los empleados en ambientes receptivos se identifican con la organización y sus valores y están comprometidos con su existencia continua. Creen que la organización representa algo más que rentabilidad, participación de mercado o rendimiento de las acciones y que, por tanto, vale la pena salvarla. Igualmente importante, confían en el líder y creen que éste comparte sus valores y luchará por preservarlos. Los líderes obtienen considerable libertad de sus empleados –y sus propuestas usualmente reciben el beneficio de la duda– cuando se piensa que tienen el corazón puesto en el lugar correcto.

Los trabajadores en estos ambientes también poseen experiencia concreta y directa con las nuevas conductas que se esperan de ellos. Han visto de cerca los cambios por venir y comprenden en qué se están metiendo. En una atmósfera así, donde es aceptable que los empleados luchen con las decisiones por sí solos y practiquen formas desconocidas de trabajar, un líder puede aminorar exitosamente los temores irracionales y socavar los mitos que tan a menudo acompañan los grandes esfuerzos de cambio.

En todo esto hay una poderosa lección para los líderes. Para crear un ambiente receptivo, la persuasión es la herramienta definitiva. La persuasión promueve el entendimiento, el entendimiento genera aceptación y la aceptación conduce a la acción. Sin persuasión, incluso el mejor plan de transformación será incapaz de arraigarse. ▢

Reimpresión RO502F-E