

PERSUADIR PARA CAMBIAR

David A. Garvin, Michael A. Roberto/ Harvard Business Review

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.

Al igual que una campaña política, una campaña de persuasión es en gran medida una de diferenciación del pasado.

Los líderes de una transformación deben 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.

El ejemplo que usaremos es el 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.

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*).

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.

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 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. 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.

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.

La siguiente tarea fue preparar el escenario con el personal del hospital. 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 noticias 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. 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.

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. Segundo, Levy precisaba que la amenaza de venta era real. Tercero, señalaba los tipos de acciones que los empleados podían esperar que él tomara. Finalmente, describía el estilo de gestión abierto que adoptaría.

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.

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.

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.

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 el espeso plan de varios cientos de páginas. El memo explicaba, con considerable detalle, el propósito e impacto esperado del plan.

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.

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 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.

Atacar rutinas

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 automáticamente e inconscientemente por circunstancias o estímulos conocidos.

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.

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.