

CUATRO

LA PRUEBA ESENCIAL DEL LIDERAZGO:

HACER UN CAMBIO POSITIVO

Hace varios años tuve la oportunidad de jugar en el club de golf Augusta National como invitado de Lou Holtz. Si usted es aficionado al fútbol universitario, habrá escuchado acerca de Lou, ya que es un icono de Estados Unidos. En 1988 entrenó al equipo de fútbol Notre Dame Fighting Irish durante una temporada en la que resultó invicto y consiguió un campeonato nacional. Una de mis citas favoritas de Lou, la cual pronunció la primera vez que lo conocí en un almuerzo, es: «He entrenado a buenos jugadores y he entrenado a malos jugadores. Soy mejor entrenador con buenos jugadores».

Lou también es conocido por su ironía. Pasé tres días inolvidables con él en Augusta. Durante el día, disfrutamos jugando al golf en uno de los mejores campos del mundo, y nos hacía a todos reír a carcajadas. Lou fue el primero en golpear el primer día. Colocó su pelota sobre el soporte, golpeó, e inmediatamente comenzó a caminar hacia el hoyo. *¿Qué está haciendo?*, pensé para mí. Me volví hacia Harvey Mackay, un buen amigo de Lou que estaba jugando con nosotros, y dije:

—Lou no espera a que golpeemos los demás».

—Nunca lo hace —respondió Harvey—. No sabe estar quieto.

Era cierto. Durante los tres días, Lou golpeaba la pelota y comenzaba a caminar. No es necesario que diga que muchas veces, cuando nuestros lanzamientos volaban hacia él, le gritábamos: «¡Cuidado!». Él se cubría la parte posterior de la cabeza con el brazo y seguía caminando. Nunca había visto una cosa igual.

Si estábamos jugando demasiado lento para Lou, decía: «Oigan, intenten

llevar el ritmo del grupo que viene detrás de ustedes». Si uno de nosotros tardaba mucho en hacer un golpe, comentaba: «Golpea antes de que me muera, ¿quieres?».

CAMBIO DE ENTRENAMIENTO

Nunca olvidaré esos paseos en el campo de golf, pero mi momento favorito en Augusta era cuando estábamos sentados en la cabaña al final del día y hablábamos con Lou sobre su carrera de entrenador universitario. Desde 1969 hasta 2004, Lou entrenó en seis universidades distintas. Ninguno de los equipos eran ganadores cuando él llegó. Arkansas tenía el mejor récord de los seis: 5-1. Todos los demás habían perdido la mayoría de sus partidos. Dos equipos tenían récords de 1-10. Lo más destacado es que en su segundo año entrenando a cada equipo, no solo tenían un récord ganador, sino que todos los equipos fueron invitados a jugar en un importante partido universitario de exhibición. Ese es un logro asombroso. Llevar a un equipo a ese tipo de éxito una o dos veces es una gran hazaña. . . ¿pero en seis ocasiones?

Escuchaba con interés mientras nuestra «conversación en la cabaña» giraba en torno a hacer los cambios necesarios para convertir a un mal equipo de fútbol en uno ganador en tan poco tiempo.

Lou Holtz es un líder que entiende cómo producir un cambio positivo. Él es lo que yo llamo un *líder que cambia la dirección*, una persona que es capaz de tomar una organización que va cuesta abajo en picada, detener el impulso negativo, cambiar el sentido en el que se dirige y darle la vuelta hacia arriba, creando un impulso positivo. George Kelly, un entrenador que trabajaba con Holtz en Notre Dame, dijo que Lou poseía tres cualidades que tienen todos los grandes entrenadores: no daba nada por hecho, era un maestro excelente, y era maravillosamente organizado.¹ Además de eso, Lou es un visionario positivo. Él cambiaba las culturas de los equipos que dirigía. Eso provocaba el éxito de sus equipos.

Ser capaz de darle la vuelta por completo a una organización siendo un agente de cambio positivo es la verdadera prueba de un gran líder. Casi cualquiera puede ponerse delante de un grupo de personas que ya va en la dirección correcta y animarlas a continuar. Muy pocos pueden hacer los cambios necesarios para lograr que un grupo de personas que va en la

dirección errónea se dé la vuelta.

LIDERAR EL CAMBIO PUEDE SER DIFÍCIL

Cualquier persona que haya liderado un cambio sabe que esto es un reto. Sin embargo, creo que las personas no se resisten al cambio de manera natural; se resisten a *ser* cambiadas. Recientemente vi un cómic de dos viñetas en una de las cuales el líder pregunta: «¿Quién quiere el cambio?», y todos los demás levantaban su mano. No obstante, en la segunda viñeta, cuando pregunta: «¿Quién quiere cambiar?», nadie levantaba la mano. Eso caracteriza bastante bien la naturaleza humana. Queremos los beneficios del cambio positivo sin el dolor de hacer ningún cambio en nosotros mismos. ¿A qué se debe eso? Creo que hay varias razones:

1. LAS PERSONAS SE SIENTEN INCÓMODAS Y COHIBIDAS HACIENDO ALGO NUEVO

El cambio es incómodo, si no pregúnteselo a sus manos. ¿No me cree? Pruebe esto: junte las palmas de sus manos y entrelace sus dedos. ¿Qué dedo pulgar está arriba? Todo el mundo de forma natural pone un pulgar sobre el otro y alterna los otros dedos en consonancia. ¿El que está arriba es su pulgar derecho o izquierdo? La forma en que juntó sus manos, sea esta cual sea, es aquella con la que usted se siente cómodo. Lo hace igual de manera natural todas las veces.

Las personas no se resisten al cambio de manera natural; se resisten a *ser* cambiadas.

Ahora, cámbielas. Separe sus manos y vuelva a entrelazar sus dedos nuevamente, pero esta vez ponga *el otro* pulgar encima. ¿Cómo se siente? Incómodo, se lo aseguro. Si usted es como la mayoría de la gente, sentirá un fuerte deseo de cambiarlos y regresar a su forma regular.

Yo tenía un problema similar con mi juego de golf. Cuando me gradué de la escuela secundaria, recibí un juego de palos de golf como regalo. Agradecí

la oportunidad de probar un deporte nuevo, así que comencé a jugar al golf sin ningún tipo de entrenamiento. Era un atleta razonablemente bueno, de modo que pude ir al campo y jugar. Sin embargo, nunca podía mejorar mi juego, por mucho que lo intentara. Cuando finalmente tomé clases de golf con un profesional, me dijo que el agarre que había adoptado por mí mismo y el golpeo eran las cosas que me impedían mejorar. Su solución fue pedirme que lo cambiara *todo*.

Vaya, eso me resultó muy incómodo. Sabía que tenía que hacer los cambios, pero ninguno de ellos me parecía correcto. Durante los siguientes meses, siempre que estaba bajo la presión de tener que lograr un buen golpe, comprobaba que regresaba a la seguridad de mi antiguo agarre, porque me sentía más cómodo con mi antigua forma de jugar, aunque la forma nueva me brindaba la oportunidad de una gran mejora. Con el tiempo me acostumbré al cambio, pero tardé bastante.

La mayoría de las personas están más cómodas con los viejos problemas que con las nuevas soluciones, ya que lo nuevo representa lo desconocido. La escritora y oradora Marilyn Ferguson lo expresó de esta manera: «No es tanto que tengamos miedo al cambio o que estemos enamorados de nuestras viejas formas, sino que es el espacio que hay en el medio lo que tememos [. . .] Es como estar entre dos trapecios. Es Linus cuando su manta está en la secadora. No hay nada a lo que aferrarse».

2. LAS PERSONAS INICIALMENTE SE ENFOCAN EN AQUELLO A LO QUE TENDRÁN QUE RENUNCIAR

Cuando las personas escuchan que viene un cambio, lo primero que hacen es preguntar: «¿Y esto de qué forma me afectará». ¿Por qué? Porque les preocupa que tengan que renunciar a algo. A veces esa pregunta tiene mucho sentido, como cuando uno está en peligro de perder su trabajo o su casa. No obstante, la mayoría de las veces, la vida implica una serie de cambios. El poeta Ralph Waldo Emerson dijo: «Por cada cosa que usted gana, pierde algo». Por lo tanto, es irrealista esperar no renunciar a *algo*. Sin embargo, muchas personas se aferran tan fuerte a lo que tienen, que están dispuestas a olvidarse de ganar algo, ni siquiera el progreso. Como líderes, tenemos que ayudar a las personas a superar esta actitud.

Creo que el tipo de personalidad y la experiencia de la vida afectan las actitudes de las personas en esta área. Por ejemplo, algunas personas tienden

a guardar cosas y otras a deshacerse de estas. Yo tiendo a deshacerme de las cosas. En cuanto veo que no necesito algo, lo tiro a la basura. Creo que no ha habido ni un solo día en mi vida de adulto en que no haya tenido que rebuscar en la papelería para encontrar algún papel que tiré antes de haber terminado del todo con él. Tirar cosas me da una gran satisfacción. Es una de mis manías.

«Por cada cosa que usted gana, pierde algo».

—RALPH WALDO EMERSON

La mayoría de las personas son más como mi esposa Margaret. Ella lo guarda todo. Si cree que quizá podríamos usar algo en el futuro, no ve razón alguna por la que deshacerse de eso. Sin embargo, diré esto: ella no es acaparadora, y es muy organizada, así que nuestra casa no está llena de trastos. No obstante, si dependiera de mí, nuestro lema sería: «Si compramos algo nuevo hoy, deshagámonos de algo».

Las personas no solo queremos aferrarnos a las cosas, sino que también tendemos a aferrarnos a las ideas y las formas de actuar. Los escritores Eric Harvey y Steve Venture han escrito sobre esta tendencia humana:

El hecho es que todos llevamos cierta cantidad de bagaje cerebral contraproducente que nos pesa [. . .] y nos retiene.

Nuestras cargas incluyen todo, desde creencias que antes eran válidas y prácticas que han vivido más que su utilidad y funcionalidad, hasta mala información y conceptos erróneos que hemos aceptado (e incluso abrazado) sin hacer mucho análisis ni pensarlo exhaustivamente.

¿Por qué preocuparnos por el «bagaje»? Porque nos afecta de forma negativa, así como también a la gente con la que trabajamos, el entorno laboral donde estamos y los resultados que obtenemos. Dicho de forma sencilla, todo lo que aceptamos y creemos determina cómo actuamos [. . .] y la forma en que actuamos determina lo que conseguimos (o no conseguimos).²

¿La solución que ellos ofrecen? «Nuestros cerebros son como armarios», señalan. «Con el paso del tiempo se llenan de cosas que ya no usamos, cosas que no nos sirven. De vez en cuando debemos hacer una limpieza».³

Peter Drucker, que ha sido considerado el fundador de la gestión moderna, dijo que creía que las empresas necesitaban someter a prueba cada producto y proceso que tenían durante sus vidas cada tres años. De lo contrario, él pensaba que la competencia superaría a la empresa. Bill Gates tenía una perspectiva similar. Reconocía que los productos que hacía Microsoft quedarían obsoletos en tres años. «La única pregunta», dijo Gates, «es si seremos nosotros los que los dejaremos obsoletos o serán otros». Yo diría que él entiende el precio del cambio y que está dispuesto a pagarlo como líder.

3. LAS PERSONAS TIENEN MIEDO DE SER RIDICULIZADAS

Las personas que hacen algo distinto siempre corren el riesgo de que se burlen de ellas o sean ridiculizadas, y eso puede ser un gran impedimento para el cambio. El escritor Malcolm Gladwell hizo recientemente un podcast sobre este tema que consideraba al jugador de baloncesto del Salón de la Fama Wilt Chamberlain. Se titulaba «The Big Man Can't Shoot» [El gran hombre no sabe lanzar].⁴

Chamberlain, que jugó profesionalmente desde 1959 hasta 1973, era un central dominante que estableció varios récords de la NBA. Sin embargo, también se le conocía por ser un pésimo lanzador de tiros libres. El porcentaje en toda su carrera fue del 51%.⁵ No obstante, en la temporada 1961-62, Chamberlain intentó cambiar algo en su juego para mejorar sus tiros libres. En vez de hacer el tradicional lanzamiento por encima de la cabeza que usan casi todos los jugadores de baloncesto, Chamberlain intentó usar el estilo empleado por Rick Barry, que en ese entonces era el mejor lanzador de tiros libres del juego. Chamberlain usó el « tiro de la abuela », comenzando con el balón entre sus piernas y lanzándolo hacia arriba.

El porcentaje de tiros libres de la carrera de Rick Barry era de más del 89%.⁶ En el podcast con Gladwell, Barry explicó por qué decidió usar esa técnica para lanzar los tiros libres durante toda su carrera:

Desde el punto de vista de la física, es una forma mucho mejor de

lanzar. Hay menos cosas que pueden salir mal, menos cosas que tienes que preocuparte por repetir adecuadamente para que salga bien. Pero lo otro es [. . .] ¿quién va andando por ahí así [levantando su mano delante de él]? Esta no es una posición natural. Cuando lanzo desde abajo en los tiros libres, ¿dónde están mis brazos? Colgando rectos, como se encuentran normalmente. Y así estoy totalmente relajado. No me hallo en una situación en la que tenga que preocuparme porque mis músculos se tensen o se pongan rígidos. Y después, el lanzamiento en sí es mucho más delicado. Muchos de mis lanzamientos, incluso aunque se desvíen un poco, rebotan tan suavemente que terminan entrando en la canasta.⁷

Mientras practicaba el método de lanzamiento de Barry de los tiros libres desde abajo, el día 2 de marzo de 1962, Chamberlain hizo algo que nadie más había hecho nunca y que nadie más ha hecho después: anotó 100 puntos en un partido de la NBA. Esa noche, 28 de esos puntos provinieron de tiros libres. Él acertó 28 de 30 desde la línea.

A pesar de su éxito, Chamberlain abandonó el «lanzamiento de la abuela» y volvió a su antigua forma de lanzar. . . y a su viejo hábito de fallar. ¿Por qué? Se sentía avergonzado. Gladwell cita que Chamberlain escribió en su autobiografía: «Me sentía tonto, como una nenaza, lanzando desde abajo. Sé que estaba equivocado. Sé que algunos de los mejores lanzadores de tiros libres de la historia lanzaban así. Incluso ahora, el mejor de la NBA, Rick Barry, lanza desde abajo. Pero yo no pude hacerlo».⁸

Algunas personas se avergüenzan con más facilidad que otras. Mientras a Rick Barry no le importaba lo que pensara la gente de él y lanzaba los tiros libres con un estilo del que otros se burlaban, a Wilt Chamberlain le importaba lo que otros pensarán, y no quería que lo ridiculizaran. Como líder, cuando usted introduce cambios debe tener en cuenta este tipo de temor, y necesita ser consciente de que la gente tiene distintos niveles de tolerancia al ridículo.

4. LAS PERSONAS PERSONALIZAN EL CAMBIO Y PUEDEN SENTIRSE SOLAS EN EL PROCESO

La mayoría de las veces que las personas experimentan el cambio,

particularmente en las empresas y organizaciones, no están solas en el proceso, pero a menudo sienten que sí lo están. Y sus emociones pueden abrumarlas. Cuando la ansiedad aumenta, disminuye la motivación. Como líderes, podemos impacientarnos y querer que reaccionen y lo superen. En cambio, tenemos que mostrar paciencia, reconocer su humanidad y trabajar con ellos. Esto no solo los ayudará a procesar el cambio, sino que también nos ayudará a nosotros a influenciarlos más rápidamente y conseguir que avancen.

Confieso que yo no hice esto muy bien cuando era un líder joven. A menudo animaba a la gente a ignorar sus sentimientos durante los tiempos de cambio. Les decía: «No es la gran cosa. Todos estamos juntos en esto. No se preocupe por ello». Sin embargo, eso es como un dentista que dice: «Esto no le dolerá nada». Cuando uno escucha eso, sabe que tiene razón. No dolerá nada. ¡Dolerá mucho!

Siendo un líder joven, también cometí el error de tratar el cambio como si fuera un suceso en vez de un proceso. Tardé bastante en darme cuenta de que las personas siempre están en niveles distintos en su preparación ante el cambio. No se puede tan solo anunciar un cambio, implementarlo y seguir adelante. Eso solo provoca resistencia. Hay que darle tiempo a la gente y permitirle procesar los cambios. Aunque no todos se apuntarán o lo «captarán», muchos lo harán si usted está dispuesto a ayudarlos. Recuerde: las personas son el porqué de lo que hace como líder. Lo lejos que usted pueda viajar no es el punto; el punto es lo lejos que es capaz de llevar a su gente. Ese es el propósito del liderazgo.

Lo lejos que usted pueda viajar no es el punto; el punto es lo lejos que es capaz de llevar a su gente.

Liderar a las personas a través de los cambios puede parecerse mucho a los viejos chistes sobre cuántas personas se necesitan para cambiar una bombilla. Puede resultar un desafío y también chistoso. He aquí algunos de mis chistes favoritos que he encontrado recientemente:

P: ¿Cuántos actores se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Solo uno. No les gusta compartir el foco de atención.

P: ¿Cuántos académicos se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Ninguno. Para eso están los estudiantes de investigación.

P: ¿Cuántos instructores de aeróbicos se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Cinco. Cuatro para hacerlo perfectamente sincronizados y uno para estar ahí diciendo: «A la izquierda, y a la izquierda, y a la izquierda, y la sacamos, y la dejamos, y tomamos la otra, y la ponemos, y a la derecha, y a la derecha, y a la derecha, y a la derecha. . .».

P: ¿Cuántos ingenieros aeroespaciales se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Ninguno. No hay que saber ingeniería espacial para hacerlo.

P: ¿Cuántas personas en un partido de fútbol americano se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Tres. Una para cambiarla y dos para volcar el contenido del cubo de hielo sobre el entrenador para felicitarlo.

P: ¿Cuántos jugadores de fútbol americano se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Dos. Uno para enroscarla y otro para recuperar el balón libre.

P: ¿Cuántos pescadores de caña se necesitan para cambiar una bombilla?

R: ¡Cinco, y debería haber visto la bombilla! ¡Era por lo menos así de grande! ¡Éramos cinco y casi no podíamos con ella!

P: ¿Cuántos arqueólogos se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Tres. Uno para cambiarla y dos para discutir sobre cuánto tiempo tiene la antigua.

P: ¿Cuántos ejércitos se necesitan para cambiar una bombilla?

R: Por lo menos cinco. Los alemanes para empezar; los franceses para abandonar enseguida tras intentarlo durante un ratito; los italianos

para empezar, no llegar a ninguna parte y después volver a intentarlo desde el otro lado; los americanos para llegar tarde, terminar de hacerlo y llevarse el mérito; y los suizos para fingir que no está sucediendo nada fuera de lo normal.

P: ¿Cuántos mecánicos de autos se necesitan para cambiar una bombilla?

*R: Seis. Uno para forzarla con un martillo y cinco para ir a buscar más bombillas.*⁹

Creo que la verdadera pregunta es: ¿cuántos se necesitan para lograr un cambio positivo? La respuesta es un individuo que esté dispuesto a dirigir a la gente involucrada en hacer el cambio a través de un proceso y haga su mejor esfuerzo para llevar a todos con él.

SOBREVALORAMOS EL SUCESO Y MENOSPRECIAMOS EL PROCESO

Tras unos cinco años de experiencia en el liderazgo, finalmente descubrí que no podía tan solo cambiar algo y esperar que todos lo aceptaran y me siguieran felizmente. A los veintisiete años de edad me vi ante la necesidad de introducir un gran cambio organizacional —construir un nuevo edificio y darle un nuevo propósito al que ya teníamos— y entendí que si quería tener éxito como líder, necesitaba desarrollar un proceso para planificar lo que había que cambiar, comunicárselo a la gente, ayudarla a procesar los cambios mental y emocionalmente, y poner el plan en acción.

Para hacer eso, desarrollé algo que llamé PLAN AHEAD [Planifique con antelación]. Sí, es un acróstico. Puede parecer pueril, pero facilita poder aprenderlo de manera más fácil a fin de enseñárselo a otros líderes. ¡Lo he usado durante casi cincuenta años, y ha funcionado! Y creo que a usted también le funcionará. Esto es lo que representa el acróstico:

Predeterminar el cambio necesario.

Listar los pasos.

Ajustar sus prioridades

Notificar a las personas clave
Apartar tiempo para la aceptación
Hacia la acción
Esperar que surjan problemas
Apuntar siempre a los éxitos
Diariamente revisar su progreso

Y estos son los pasos uno por uno. Lo animo a usarlos cuando enfrente la prueba esencial del liderazgo: hacer un cambio positivo.

PREDETERMINAR EL CAMBIO NECESARIO

Mi amigo Rick Warren, fundador de la iglesia Saddleback, dijo: «El mayor enemigo del éxito del mañana es el éxito del ayer».¹⁰ Para ser un buen líder, no puede volverse complaciente con usted mismo. No puede conformarse con el éxito del presente. Eso significa que no solo tiene que darle la bienvenida al cambio, sino también liderarlo. Si no lo hace, su equipo, departamento u organización estará en problemas. Solo necesita leer la primera edición del libro *The 100 Best Companies to Work For in America* [Las 100 mejores empresas para las cuales trabajar en Estados Unidos] a fin de saber que eso es cierto. Se publicó en 1984. Cuando se publicó la segunda edición nueve años después, casi la mitad de las empresas originales ya no existían.

«El mayor enemigo del éxito del mañana es el éxito del ayer».

—RICK WARREN

Identificar qué cosas necesitan cambiar en nuestras organizaciones puede resultar difícil, porque llegamos a acostumbrarnos tanto a los problemas, que ya no los vemos. Eso es lo que ocurrió en el ferrocarril británico en los años setenta. En 1977, el director de la empresa de ferrocarriles, Sir Peter Parker, intentaba decidir si darle o no el negocio de la publicidad de la organización a una agencia enorme establecida o a la empresa más pequeña y más nueva Allen Brady and Marsh (ABM). Parker llegó a ABM con otros ejecutivos del

ferrocarril británico, y allí vieron que el vestíbulo de la agencia era un lugar mugriento. Los ceniceros estaban a rebosar, había tazas de café medio vacías por todas partes, y las revistas yacían en el piso.

La recepcionista no hizo nada por mejorar la situación. Un relato cuenta que ignoró al grupo mientras hacía una llamada telefónica personal.¹¹ Otro afirma que estaba fumando un cigarrillo mientras se pintaba las uñas, y cuando le preguntaron cuánto tiempo tendrían que esperar, respondió: «No tengo ni idea».¹²

Tras veinte minutos de espera, Parker le dijo a la recepcionista que se iban. En ese momento, Peter Marsh, el director de ABM, entró en la sala de recepción y dijo: «Acaba de ver lo que piensa el público acerca del ferrocarril británico. Ahora veamos qué podemos hacer para arreglarlo».

Como líder, usted tiene la responsabilidad de revisar lo que hace su equipo y buscar lo que se debe cambiar. Me gusta este estándar para la revisión:

- Si ha hecho algo durante un año, mírelo con cuidado.
- Si lo ha hecho durante dos años, mírelo con recelo.
- Si lo ha hecho durante cinco años, deje de mirarlo y haga algo para cambiarlo.

El primer paso es siempre predeterminar qué se debe cambiar. Una vez que lo haya reconocido, puede comenzar a considerar el segundo paso.

LISTAR LOS PASOS

Como mencioné antes, desarrollé el proceso de PLAN AHEAD como respuesta a un gran reto de liderazgo que enfrenté en mi segunda iglesia en Lancaster, Ohio. Nos estábamos quedando sin espacio en nuestro edificio actual, así que pude percatarme de que precisábamos hacer cambios. Necesitábamos construir un nuevo edificio y darle un nuevo propósito al antiguo. El problema era que a mil quinientas personas les encantaba ese edificio y no querían cambiarse. Además, tenía que reunir el dinero para construir contando con ese mismo grupo de gente. Si no listaba cuidadosamente los pasos a seguir, corría el riesgo de alienar a todos y no ser capaz de llevarlos a donde sabía que tenían que ir.

Pasé mucho tiempo pensando en el proceso e hice cuidadosamente mi bosquejo para un cambio exitoso. Decidí que tenía que hacer preguntas, escuchar las respuestas de la gente, discutir los retos y empoderar a líderes clave para que buscaran respuestas a nuestro problema de espacio. Dejé que eso siguiera su curso durante un año. Y mientras esperaba, los otros líderes llegaron a la misma conclusión que yo, y recomendaron el curso de acción que yo también creía que era el mejor. Sin embargo, ya en ese momento llegaron a la mesa con evidencia para apoyar la conclusión que habían sacado, se habían convencido personalmente, y habían convencido a otros de que se unieran a ellos.

¿Estaba yo feliz de avanzar tan lentamente? No, pero sabía que la tarea era enorme. Y como dice el dicho, ¿cómo usted se come a un elefante? Mordisco a mordisco. Eso es lo que estábamos haciendo. Y cada paso hacia adelante aumentaba nuestra confianza y fortalecía mi liderazgo.

AJUSTAR SUS PRIORIDADES

En la película *El extraño caso de Benjamin Button*, el personaje principal le dice a su hija: «Espero que lleves una vida de la que te sientas orgullosa. Si ves que no lo estás, espero que encuentres la valentía para comenzar de nuevo». En otras palabras, estaba diciendo que si queremos cambiar para mejor, tenemos que revisar nuestras prioridades a fin de tener éxito.

«Espero que lleves una vida de la que te sientas orgullosa.
Si ves que no lo estás, espero que encuentres la valentía para comenzar de nuevo».

—*EL EXTRAÑO CASO DE BENJAMIN BUTTON*

El mayor peligro para los líderes en esta etapa del proceso es confundir los cambios cosméticos con los críticos. Los cambios cosméticos son más fáciles de hacer, pero no son eficaces, porque no tratan cosas que realmente importan. Ocurren desde afuera hacia adentro. Los cambios críticos se llevan a cabo desde adentro hacia afuera, y son siempre más difíciles de facilitar.

Los líderes que se enfocan en las cosas erróneas son como Charlie Brown

en la viñeta de *Peanuts*, de Charles Schulz. Charlie le dice a su amigo Linus: «Durante toda mi vida, cuando me pongo los zapatos, me he puesto siempre el pie izquierdo primero. De repente, la semana pasada me puse primero el derecho. Cada día de esta semana me he estado poniendo el pie derecho, ¿y sabes qué? Mi vida no ha cambiado en absoluto».

Los cambios críticos producen un impacto. También tienen un costo en términos de tiempo, energía, recursos, creatividad, buena voluntad o influencia. Si *no* le cuesta nada, tiene que preguntarse si se está produciendo un cambio real. Por supuesto, no cambiar también tiene un costo. Si yo hubiera decidido tirar la toalla cuando nos estábamos quedando sin espacio en Lancaster, toda la organización se hubiera estancado, y habría sido el principio del fin. Por el contrario, cuando el equipo de liderazgo principal se reunió, cambiamos nuestras prioridades y nos preparamos para los siguientes pasos en el proceso.

NOTIFICAR A LAS PERSONAS CLAVE

Los buenos líderes no comparten la información sobre los cambios con todas las personas de la organización a la misma vez. No intentan que la comunicación sea «justa», sino estratégica. Como líder, antes de informarle a las masas lo que está ocurriendo, tiene que reunirse con las personas clave y comunicárselo a ellas.

¿Con cuáles personas clave? Yo las identifico haciéndome dos preguntas: «¿Quién necesita empujar esta nave para que funcione? ¿Y quién tiene que pilotar la nave realmente?». Las respuestas a estas preguntas me indican las personas que deben enterarse de los cambios antes que los demás.

Me reúno primero con las personas cuya influencia es necesaria para que los cambios prosperen, porque si ellos no participan, nunca funcionará. Tendré que trabajar con ellos para conseguir su apoyo. Por lo general, estas reuniones se hacen personalmente o en grupos pequeños. A menudo acudo a la estrategia sobre la que escribí en el capítulo «Comparta un secreto con alguien» de mi libro *25 Maneras de ganarse a la gente*. Al hablarles del cambio antes de que sea de conocimiento público, les estoy dando una información valiosa, haciéndolos sentir especiales, e incluyéndolos en el viaje. Este es un acto de inclusión que la mayoría de las personas aprecian. Tal enfoque personal también permite que se produzcan conversaciones francas, reacciones sinceras, preguntas y objeciones.

Considero estos tiempos de conexión como las reuniones antes de la reunión. Si estas van bien, comparto la información con las personas que más se interesan: los que llevarán a cabo la implementación del plan. Después de eso, comienzo a tener otras reuniones con grupos más grandes en la organización.

Y si una reunión antes de la reunión no va bien, entonces me vuelvo a reunir con esos individuos clave de nuevo, y sigo reuniéndome con ellos hasta que logro solventar sus objeciones y aceptan el cambio. Los jugadores clave del equipo o la organización deben ser participantes voluntarios e involucrados en el proceso para que este funcione.

Hasta aquí hemos considerado la parte del proceso llamada PLAN. Ahora veamos la siguiente parte ilustrada por la palabra AHEAD.

APARTAR TIEMPO PARA LA ACEPTACIÓN

Las personas usualmente necesitan mucho tiempo para aceptar el cambio. Y por lo general, la aceptación pasa por tres fases:

1. No funcionará.
2. Costará demasiado.
3. Siempre pensé que era una gran idea.

Hablando en serio, permitir tiempo para la aceptación es un reto que afrontan los líderes, porque a menudo ven más y antes que su gente. Y el anuncio del cambio puede crear confusión, malentenderse o incluso producir un caos en el equipo o dentro de la organización.

Recientemente estaba leyendo *8 Pasos para alcanzar tu destino: Lidera tu vida con propósito*, de mi amigo Sam Chand. En el capítulo titulado «Nuevas perspectivas», escribió acerca de la necesidad que tienen los líderes de seguir cambiando, pero sus observaciones se pueden aplicar igualmente a cambios que un líder implementa en una organización. Sam escribió:

El cambio es siempre necesario. No podemos asumir que solo porque algo funcione hoy, continuará funcionando mañana. Hay que evolucionar o estancarse.

La mayoría de los líderes [y prácticamente todos los seguidores] solo reconocen la necesidad de cambio una vez que ya ha comenzado

el declive; no pasan a la acción hasta que algo se rompe. Esto queda ilustrado con el punto B en la Curva de Sigmoid de Charles Handy. En ese punto, lo mejor que pueden hacer es poner el freno para reducirlo, comenzar a gestionar la crisis y darle un giro.

Cuando va por delante de la curva y realizando cambios (punto A), quizá nadie entienda lo que está haciendo o por qué lo hace. Ese período entre la implementación del cambio y que otros comiencen a ver lo que usted vio se conoce apropiadamente como *caos*.¹³

Los buenos líderes siempre permiten tiempo para la aceptación, pero cuando ven que la aceptación se está produciendo con lentitud o que la gente está experimentando el caos del que hablaba Sam Chand, toman medidas adicionales para ayudar a las personas a adaptarse al cambio. Estas son tres cosas que puede hacer en situaciones de este tipo.

1. Frenar

Si se adelantó mucho y no tuvo en cuenta la lenta respuesta de su gente, ellos comenzarán a hacer suposiciones negativas acerca de usted. Quizá piensen que:

- Le falta preparación.
- Está escondiendo la verdadera agenda.
- Está llevando a cabo su propia agenda.
- No le importa lo que la gente piense o sienta.

Cualquiera de estas creencias reducirá su influencia, y todas ellas crearán barreras mayores para el cambio. La solución es frenar y darle tiempo a su gente. Siga animándolos, siga respondiendo a sus preguntas, pero no fuerce el asunto.

2. Hablar de manera clara y sencilla

Una segunda cosa que puede hacer es esforzarse por hablar de manera clara y sencilla a medida que la gente procesa los cambios y llega a estar de acuerdo. Un académico toma algo sencillo y lo complica; un comunicador toma algo complicado y lo hace sencillo. Como líder, siempre me esfuerzo por

simplificar mi mensaje y me hago algunas preguntas para ayudarme a comunicarlo de manera más efectiva.

- ¿Entiendo lo que voy a decir?
- ¿Entenderán ellos lo que voy a decir?
- ¿Serán capaces de contarles a otros lo que yo digo?
- ¿Entenderán otros lo que ellos dicen?

¿Por qué hago esto? Porque la gente no aceptará lo que no pueda entender. Además, usted querrá que las personas que sí procesan y aceptan el cambio ayuden a otros a hacer lo mismo. Y solo pueden hacerlo si son capaces de comunicar las ideas con claridad. Al simplificar el mensaje antes de exponerlo, le estará dando a aquellos que lo aceptan algo claro y memorable que pueden contarles a otros mientras defienden el cambio.

La academia toma algo sencillo y lo complica; un comunicador toma algo complicado y lo hace sencillo.

Podemos ver un ejemplo fantástico de esto en una iniciativa de Roberto Goizueta, el presidente, director y jefe ejecutivo de Coca-Cola desde 1980 hasta 1997. Durante su mandato, hizo que Coca-Cola fuera la marca más reconocida del mundo. En su libro *212 Leadership* [212 Liderazgo], el escritor Mac Anderson escribió acerca del cubano Goizueta:

Aunque el inglés era su tercer idioma, su éxito se atribuye principalmente a su capacidad para sintetizar ideas complejas y presentarlas de un modo conciso y atractivo. Roberto era conocido por repetir frecuentemente la descripción del infinito potencial de crecimiento de Coca-Cola:

Cada una de las seis mil millones de personas de este planeta bebe, en promedio, sesenta y cuatro onzas de líquidos diariamente, de las cuales solo dos onzas son de Coca-Cola.

Los empleados de Coca-Cola se quedaron impresionados por la originalidad y la audacia de la idea cuando Goizueta la expresó por

primera vez. Al final, cerrar la «brecha de las sesenta y dos onzas» se convirtió en un punto fuerte de inspiración y motivación dentro de la compañía.¹⁴

La idea de cerrar la brecha de las sesenta y dos onzas fue un mensaje claro, sencillo y fácil de repetir que se podía usar para comunicar un cambio. Y el poder del mensaje no se debilitaba cuando se repetía a otras personas.

3. Dejar tiempo para que la gente procese las ideas

Si usted trabaja con las personas en un entorno más formal, como las reuniones de la junta directiva, y necesita darles tiempo para aceptar el cambio, una de las mejores formas de hacerlo es desarrollando una agenda de reunión que les dé tiempo para procesar las ideas. Durante muchos años yo solía seguir este formato con mi junta de directores:

- **Puntos informativos:** Comenzaba con asuntos de interés para la gente que asistía a la reunión. Por lo general, eran asuntos positivos que elevaban la moral y ponían en marcha la reunión con un alto nivel de energía.
- **Puntos de estudio:** Estos eran asuntos que teníamos que discutir, pero no votábamos por ellos. Presentar estos puntos con una o dos reuniones de antelación a la toma de la decisión permitía que todos compartieran ideas o hicieran preguntas sin la presión de defender un punto de vista en concreto. Si un punto de estudio conllevaba un gran cambio, a menudo lo mantenía en esta categoría durante varias reuniones hasta que todos habían tenido tiempo para procesar los diferentes asuntos y llegar a un acuerdo.
- **Puntos de acción:** Ponía asuntos en esta sección solo si se habían tratado previamente como puntos de estudio, los habíamos discutido y procesado exhaustivamente, y estaba seguro de que todos se encontraban listos para tomar una decisión positiva con respecto a ellos.

Cuando la mayoría de los líderes han reconocido la necesidad del cambio, han analizado los problemas y las posibles soluciones, y han desarrollado un

plan a fin de implementarlo, están listos para la acción. Sin embargo, intentar pasar a la acción antes de que las personas clave acepten el cambio conduce al desastre. Mi amigo Norwood Davis, director financiero de John Maxwell Company, lo resumió con una fórmula que compartió conmigo recientemente:

$$E = C \times A$$

Esto significa que Eficacia = Calidad x Aceptación. Y como me recordaba Norwood, si multiplicamos una idea con un valor de calidad de diez por un valor de aceptación de cero, su eficacia es igual a cero. La aceptación es fundamental para conseguir resultados como líder.

HACIA LA ACCIÓN

Una vez que tiene el respaldo de los jugadores clave, el tren del cambio finalmente puede salir de la estación y comenzar a moverse. Por supuesto, eso no significa que todos se hayan subido. Para parafrasear una observación del antiguo senador Robert Kennedy: el 20% de las personas está en contra de todo el 100% de las veces.¹⁵ Sin embargo, usted no puede esperar por todo el mundo. Si tiene la influencia y la gente que ejecuta el cambio, cuenta con lo suficiente para comenzar, y otros muchos se unirán con el tiempo.

A menudo escucho que las personas dicen: «La visión une a la gente». Yo no estoy de acuerdo. La visión divide a la gente. Separa a las personas que están dispuestas de las que no lo están, y eso es bueno. Cuando comenzamos a dirigirnos hacia la acción, las personas «salen de las trincheras», y entonces descubrimos quién es quién. Nunca conocerá el nivel de compromiso de su gente si no los llama a la acción. Lo que usted querrá será alistar a aquellos que están comprometidos para que lo ayuden.

Nunca conocerá el nivel de compromiso de su gente si no los llama a la acción.

¿Cómo determinará la probabilidad de que la gente se una a usted? Tiene

que hacer un inventario de su influencia personal. Todo líder tiene cierta cantidad de «cambio» en su bolsillo. Con esto me refiero al apoyo emocional en forma de elementos útiles para negociar. Cada vez que un líder hace algo positivo, aumenta la cantidad de cambio que posee. Siempre que un líder hace algo que se percibe como negativo, debilita la relación y le cuesta al líder algo del «cambio» que tiene en su bolsillo. Si un líder sigue haciendo cosas que debilitan la relación, es posible que entre en bancarrota con su gente.

Recuerde esto siempre: se necesita «cambio» para hacer un cambio. Mientras más «cambio» tenga en su bolsillo, más cambios puede hacer en las vidas de las personas. Mientras menos «cambio» posea, más difícil será pasar a la acción.

ESPERAR QUE SURJAN PROBLEMAS

Siempre que alguien inicia algún tipo de movimiento, surgen problemas. Es como dice el viejo dicho: el movimiento produce fricción. Algunos de estos problemas provienen de dificultades imprevistas. Otros de algunas personas y sus objeciones. La gente inevitablemente exagera sobre lo bueno del pasado, diciendo que era mucho mejor entonces, aunque no lo fuera. Se quejan de lo malo del presente, como si la vida supuestamente tuviera que estar exenta de conflicto, aunque no lo está. Y se obsesionan con sus temores en cuanto al futuro, aunque el futuro no se nos haya prometido. No obstante, estas reacciones son perfectamente naturales.

Yo solía cometer el error de tomarme de modo personal la resistencia al cambio de las personas o de empujar hacia el progreso. La gente retrocedía y yo me preguntaba: *¿Por qué no lo ven? ¿Por qué no confían en mí? ¿Por qué no podemos avanzar?* Tuve que entrenarme a mí mismo para recordar que no era algo personal. Además, liderar el cambio es ya bastante difícil como para complicarlo con emociones no deseadas.

La mejor solución para resolver problemas es ser proactivo desde el principio anticipando lo peor que pudiera pasar:

- ***Pensar primero en lo peor:*** ¿Qué puede salir mal? Pase tiempo considerando cada posibilidad que se le ocurra, y reclute a otros líderes para que lo ayuden a estar preparado.
- ***Hablar primero lo peor:*** Déjele saber a las personas que sabe cómo

se sienten y lo que piensan. Y si descubre problemas, reconózcalos. Muchas veces, la mayor preocupación de las personas es que saben más que sus líderes y sus líderes no están preparados para trabajar en los problemas. Cuando usted le asegura a la gente que sabe lo que está ocurriendo y que está trabajando en ello, les da un sentimiento de seguridad.

- ***Responder primero lo peor:*** Cuando las personas comiencen a hacer preguntas y a expresar sus preocupaciones, no evite las discusiones ni dibuje un cuadro de color de rosa. Ofrezca respuestas.
- ***Animarlos primero en medio de lo peor:*** La gente desea el ánimo de sus líderes. Si le deja saber a su gente que están juntos en esto y los necesita, es probable que ellos quieran trabajar con usted.

Incluso los líderes más proactivos que trabajan para adelantarse a los problemas se encontrarán con dificultades inesperadas. No obstante, si tiene una mentalidad en la que *anticipa* los problemas y es proactivo, habrá hecho todo lo posible para darles a los cambios que se necesitan la oportunidad de tener éxito.

APUNTAR SIEMPRE A LOS ÉXITOS

En su libro *Change Is Good. You Go First* [El cambio es bueno. Usted primero], Mac Anderson y Tom Feltenstein escribieron acerca de la importancia de comunicar un refuerzo positivo:

Estoy seguro de que ha oído hablar sobre estas tres claves para comprar bienes raíces [. . .] ubicación, ubicación, ubicación. Bien, ahora escuchará las tres claves para inspirar el cambio [. . .] *refuerzo, refuerzo, refuerzo*. Muchos líderes en tiempos de cambios menosprecian vilmente la necesidad de un refuerzo continuo. *En un mundo perfecto escuchamos algo una vez, lo grabamos en nuestra mente, y nunca más volvemos a escucharlo. Pero en la realidad, nuestras palabras están muy lejos de ser perfectas.* Durante un tiempo de cambio experimentamos dudas, temores, y de vez en cuando decepciones. A veces hay amigos, familiares y compañeros de trabajo que refuerzan esas dudas diciendo: «No funcionará».¹⁶

Con todos los retos, obstáculos, conflictos y opositores trabajando en contra de los esfuerzos de las personas para implementar el cambio, nosotros como líderes tenemos que animar a nuestra gente a seguir caminando y continuar haciendo lo correcto. Una de las mejores formas de hacer eso es celebrando sus éxitos, tanto grandes como pequeños.

Uno de mis ídolos, John Wooden, el exitoso entrenador del equipo de baloncesto de la UCLA, siempre enfatizó el aspecto de trabajo en equipo del juego. Siempre que un jugador recibía un buen pase que le permitía encestar, Wooden solía animar al jugador que recibía el pase a señalar al jugador que se lo dio para compartir el mérito. Se dice que cuando uno de los jugadores de Wooden le preguntó:

—Entrenador, ¿qué ocurre si señalo al jugador que me dio el pase y no me está mirando?

—Siempre estará mirando —el entrenador Wooden respondió.

La gente desea validación y ánimo. Va con la naturaleza humana.

El refuerzo positivo de los éxitos que experimentan las personas mientras acometen el cambio valida continuamente los cambios que hacen, así que señale las cosas buenas del cambio y señale a las personas que los hicieron posibles.

DIARIAMENTE REVISAR SU PROGRESO

El último paso en el proceso de PLAN AHEAD es vital por dos razones. En primer lugar, lo incita a asegurarse de que está en el lugar correcto y avanzando. En segundo lugar, le recuerda que debe seguir comunicándole el mensaje de cambio a su gente. Eso es siempre un reto, porque hasta que el cambio se convierta en parte de la cultura de la organización o el equipo, la gente lo perderá de vista y volverá a su antigua forma de hacer las cosas.

«Mejorar es cambiar, así que ser perfecto es haber cambiado a menudo».

—WINSTON CHURCHILL

Winston Churchill bromeó: «Mejorar es cambiar, así que ser perfecto es haber cambiado a menudo».¹⁷ Ciertamente, no podemos conseguir la

perfección, pero podemos intentar acercarnos todo lo posible a ella, y eso significa cambiar a diario. A medida que trabaja para mantener vivo el mensaje de cambio y progreso en su gente:

- Hable del cambio con claridad.
- Hable del cambio con creatividad.
- Hable del cambio continuamente.

Si hace eso junto con su revisión diaria del progreso, el cambio se vivirá, se experimentará, se valorará y se compartirá.

LA PALABRA FINAL ES *CREDIBILIDAD*

Al final, su habilidad para hacer un cambio positivo dependerá de si la gente a la que usted lidera lo respalda como líder. La Ley del Apoyo de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* dice: «La gente apoya al líder, luego el ideal». ¹⁸ El fundamento de esa creencia se construye mediante la integridad, de la cual hablamos en el capítulo anterior. A menudo, los líderes me hablan de un ideal o una visión que tienen para su organización que conlleva cambio. Resumen su visión y preguntan: «¿Cree que mi gente apoyará mi visión?».

Mi respuesta es: «¿Lo han aceptado como líder?». Esa es la pregunta que se debe responder antes de que un líder intente implementar el cambio. La credibilidad crea autoridad, y esta viene de todo lo que hemos hablado hasta este momento: influencia, prioridades e integridad. Si su gente lo apoya, entonces querrán lo que usted quiere, porque confían en usted. Y se alinearán con su visión, aunque eso requiera cambio. Eso es lo que le permite hacer cosas grandes, incluso darle la vuelta a una organización como ha hecho Lou Holtz.

DESARROLLE EL AGENTE DE CAMBIO QUE HAY EN USTED

Si actualmente está dirigiendo un equipo, un departamento o una

organización, sin duda alguna hay ciertas cosas que le gustaría cambiar y mejorar. Use la guía de aplicación de este capítulo para que lo ayude a planificar el proceso.

¿CUÁNTO «CAMBIO» TIENE COMO LÍDER?

Antes de comenzar el proceso de planificar cambios, dedique algo de tiempo a saber dónde se encuentra con su gente. ¿Cuál es su actual nivel de credibilidad en el liderazgo? ¿Cuánto «cambio» tiene en su bolsillo? ¿Se ha ganado la credibilidad para hacer el cambio que desea? Si le cuesta establecer este juicio, pida el consejo de un colega cuyo discernimiento del liderazgo usted respete.

COMIENCE SU PLAN AHEAD HOY

Use el plan descrito en este capítulo a fin de prepararse para el cambio que desea hacer. Describa lo que tendrá que llevar a cabo en cada etapa. Después siga el plan mientras despliega el cambio.

Predeterminar el cambio necesario.

Describa en detalle el cambio que se necesita y por qué es necesario.

Listar los pasos.

Escriba todos los pasos que serán necesarios para completar el cambio. Comience declarando dónde se encuentra ahora y bosqueje, paso a paso, el proceso lógico necesario para llegar a su punto final. Esto podría llevarle una cantidad de tiempo significativa.

Ajustar sus prioridades.

¿Qué prioridades se deben cambiar para alinear a la organización y a las personas con el cambio venidero?

Notificar a las personas clave.

¿Quiénes son las personas clave con las que debe hablar primero? Escriba dos listas: los que influyen y los que lo implementan.

Apartar tiempo para la aceptación.

Esto será difícil de estimar con antelación. Planifique tiempo para que la gente procese los asuntos, y después use sus ojos, oídos e intuición para juzgar cuándo las personas han tenido tiempo

suficiente para subirse al tren.

Hacia la acción.

Describa cuáles serán los primeros pasos y cómo esto impactará al equipo o la organización.

Esperar que surjan problemas.

Describa cuáles serán los problemas que probablemente tendrá que afrontar mientras se implementa el cambio.

Apuntar siempre a los éxitos.

Comience a planificar formas de reconocer y celebrar los logros mientras se produce el cambio.

Diariamente revisar su progreso.

Describa el método que usará para revisar el progreso del cambio. ¿Qué medidas usará? ¿Con qué personas hablará regularmente para evaluar la moral? ¿Qué información específica señalará que el cambio se ha producido con éxito?