

Las empresas deben prestar la misma atención al lado duro de la gestión del cambio que a los aspectos blandos. Al enfocarse rigurosamente en cuatro elementos cruciales, pueden aumentar sus probabilidades de éxito.

**Harold L. Sirkin, Perry Keenan y Alan Jackson**

# EL LADO DURO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

**C**UANDO EL NOVELISTA francés Jean-Baptiste Alphonse Karr escribió "*Plus ça change, plus c'est la même chose*" ("Cuanto más cambia algo, más es la misma cosa"), bien pudo haber escrito un epigrama sobre la gestión del cambio. Conscientes de la dificultad de transformar una organización, durante más de tres décadas académicos, ejecutivos y consultores han analizado el tema. Han ensalzado a los líderes que comunican una visión y que practican lo que predicán para tener éxito en sus iniciativas de cambio. Han santificado la importancia de cambiar la cultura organizacional y las actitudes de los empleados. Han identificado las tensiones entre los esfuerzos de transformación de arriba-abajo y los enfoques participativos al cambio. Han exhortado a las empresas a lanzar campañas que apelan a los corazones y las mentes de las personas. Aún así, los estudios muestran que en la mayoría de las organizaciones, dos de cada

tres iniciativas de transformación fracasan. Cuanto más cambian las cosas, más permanecen iguales.

La gestión del cambio es difícil, pero parte del problema radica en que existe poco acuerdo sobre cuáles son los factores que más influyen en las iniciativas de transformación. Pida a cinco ejecutivos que mencionen el factor crucial para el éxito de estos programas, y probablemente recibirá cinco respuestas distintas. Esto se debe a que cada ejecutivo ve una iniciativa desde su punto de vista y, basado en su experiencia personal, se enfoca en diferentes factores de éxito. Los expertos también ofrecen perspectivas distintas. Una investigación reciente en Amazon.com sobre libros relacionados con "cambio y gestión" generó 6.153 títulos, cada uno con una aproximación distinta al tema. Esas ideas tienen mucho que ofrecer pero, tomadas en conjunto, obligan a las empresas a abordar simultáneamente muchas prioridades, lo que dispersa muchos recursos y habilidades. Además, los ejecutivos usan diferentes enfoques en distintas partes de la organización, lo que empeora la confusión que usualmente acompaña al cambio.

En años recientes, muchos gurús de la gestión del cambio se han enfocado en los aspectos blandos, como cultura, liderazgo y motivación. Tales elementos son importantes para el éxito, pero la sola gestión de estos aspectos no basta para implementar proyectos de transformación. Los factores blandos no influyen directamente en los resultados de muchos programas de cambio. Por ejemplo, un liderazgo visionario es a menudo vital para los proyectos de transformación, pero no siempre. Lo mismo se puede decir de la comunicación con los empleados. Además, no es fácil cambiar las actitudes o las relaciones: éstas se encuentran profundamente arraigadas en las organizaciones y en las personas. Y aunque los cambios, digamos, en la cultura o en los niveles de motivación se pueden medir indirectamente mediante encuestas y entrevistas, es difícil obtener datos confiables sobre los factores blandos.

Creemos que lo que hace falta es un foco en los aspectos no tan de moda de la gestión del cambio: los factores duros. Estos factores tienen tres características distintivas. Primero, las empresas pueden medirlos directa o indirectamente. Segundo, pueden comunicar fácilmente su importancia, tanto dentro como fuera de la organización. Tercero, y quizás más importante, pueden influir rápidamente en esos elementos. Algunos de los factores duros que afectan a una iniciativa de transformación son el tiempo necesario para realizarla,

la cantidad de personas requeridas para ejecutarla y los resultados financieros que se espera obtener con las acciones planeadas. Nuestra investigación muestra que los proyectos de cambio no consiguen despegar cuando las empresas descuidan los factores duros. Eso no significa que los ejecutivos puedan ignorar los elementos blandos; hacerlo sería un error grave. Pero, si las empresas no prestan atención en primer lugar a los temas duros, los programas de transformación fallarán antes de que los elementos blandos entren en juego.

Se trata de una lección que aprendimos al identificar los denominadores comunes del cambio. En 1992, empezamos con la hipótesis contraria, esto es, que las organizaciones gestionan las transformaciones de maneras notablemente similares. Investigamos proyectos en una serie de industrias y países para identificar aquellos elementos comunes. Nuestro estudio inicial de 225 empresas reveló una correlación consistente entre los resultados (éxito o fracaso) de los programas de cambio y cuatro factores objetivos: *duración* del proyecto, particularmente el tiempo entre las revisiones de los proyectos; *integridad* del desempeño, o las capacidades de los equipos de proyecto; *compromiso* tanto de los altos ejecutivos como de los empleados a quienes más afectará el cambio; y el *esfuerzo* adicional que los empleados deben hacer para arreglárselas con el cambio. Llamamos a estas variables los factores DICE (dados) porque podríamos cargarlos a favor del éxito de los proyectos.

Concluimos nuestro estudio en 1994 y, en los once años transcurridos desde entonces, Boston Consulting Group ha usado esos cuatro factores para predecir los resultados y guiar la ejecución de más de 1.000 iniciativas de gestión del cambio en todo el mundo. No sólo se ha mantenido la correlación, sino que ningún otro factor (o combinación de factores) ha predicho en forma tan apropiada los resultados.

## Los cuatro factores clave

Si usted piensa en ello, las distintas formas en que las organizaciones combinan los cuatro factores crean un flujo continuo, desde los proyectos establecidos para triunfar hasta los proyectos establecidos para fracasar. En un extremo, un proyecto breve dirigido por un equipo hábil, motivado y cohesionado, promovido por la alta dirección e implementado en un departamento receptivo al cambio y que aporta esfuerzo adicional, está destinado a tener éxito. En el otro extremo, un pro-

---

*Harold L. Sirkin (hal.ops@bcg.com) es vicepresidente senior y líder de la práctica de operaciones globales de Boston Consulting Group, con base en Chicago. Es coautor de Fix the Process, Not the Problem (HBR July-August 1990) y de "Innovar para hacer dinero" (HBR Septiembre 2003). Perry Keenan (keenan.perry@bcg.com) es vicepresidente de BCG y el líder del tópico global de gestión de programas rigurosos, con sede en Auckland, Nueva Zelandia. Alan Jackson (jackson.alan@bcg.com) es vicepresidente senior de BCG en Sydney, Australia. Más sobre gestión del cambio y una herramienta DICE interactiva están disponibles en [www.bcg.com/DICE](http://www.bcg.com/DICE).*

yecto prolongado, ejecutado por un equipo inexperto, desunido y sin entusiasmo, sin ningún patrocinador de alto nivel y dirigido a una función a la que le disgusta el cambio y que tiene que hacer mucho trabajo extra, fracasará. Las empresas pueden identificar fácilmente los programas de cambio en cualquiera de ambos extremos del espectro, pero la mayoría de las iniciativas ocupan el punto medio, donde la probabilidad de éxito o fracaso es difícil de evaluar. Los ejecutivos deben estudiar con detención los cuatro factores DICE para estimar si sus programas despegarán o morirán.

**Duración.** Las empresas usualmente cometen el error de preocuparse sobre todo por el tiempo que tomará implementar los programas de cambio. Suponen que cuanto más dure una iniciativa, más probabilidad tiene de fracasar: el impulso inicial disminuirá paulatinamente, las ventanas de oportunidad se cerrarán, los objetivos se olvidarán, los partidarios clave se irán o perderán su entusiasmo, y los problemas se acumularán. Sin embargo, al contrario de la percepción generalizada, nuestros estudios muestran que un proyecto largo que se revisa con frecuencia tiene más probabilidad de éxito que un proyecto corto que no se revisa a menudo. Por tanto, el tiempo entre las revisiones resulta más crucial para el éxito que la duración de un proyecto.

Las empresas deberían revisar formalmente los proyectos de transformación, al menos bimestralmente, puesto que, según nuestra experiencia, la probabilidad de que las iniciativas de cambio entren en problemas aumenta exponencialmente cuando el tiempo entre revisiones supera las ocho semanas. Si las revisiones se deben programar con una frecuencia mayor depende de la estimación de los ejecutivos sobre cuánto será el tiempo en el que el proyecto podrá continuar sin que se descarrile. Los proyectos complejos se deberían revisar cada dos semanas; las iniciativas más conocidas o sencillas se pueden evaluar cada seis a ocho semanas.

Programar hitos y evaluar su impacto es la mejor forma mediante la cual los ejecutivos pueden revisar la ejecución de proyectos, identificar brechas, y vislumbrar riesgos. Los hitos más eficaces son aquellos que describen grandes acciones o logros, más que actividades del día a día. Estos deben permitir a los altos ejecutivos y a los patrocinadores de proyectos confirmar que el proyecto ha avanzado desde que se hizo la última revisión. Los buenos hitos abarcan una serie de tareas que los equipos deben ejecutar. Por ejemplo, describir un hito particular como "se concluyeron las consultas con los stakeholders" es más eficaz que "consultar con los stakeholders", porque representa un logro y muestra que el proyecto ha hecho progresos. Además, sugiere que se realizaron varias actividades: identificar a los stakeholders, evaluar sus necesidades e informarles sobre el proyecto. Cuando parece que un hito no se alcanzará a tiempo, el equipo de proyecto debe tratar de comprender por qué, adoptar

## LOS CUATRO FACTORES

Estos factores determinan el resultado de cualquier iniciativa de transformación.

- D** > **La duración** de tiempo hasta que finaliza el programa de cambio, si éste tiene una vida corta; de lo contrario, la cantidad de tiempo entre las revisiones de hitos.
- I** > **La integridad** del desempeño del equipo de proyecto; esto es, su capacidad para completar la iniciativa a tiempo. Eso depende de las habilidades y rasgos de los miembros en relación a los requerimientos del proyecto.
- C1** > **El compromiso** con el cambio que demuestran los altos ejecutivos (C1) y los empleados afectados por el cambio (C2).
- E** > **El esfuerzo** adicional por encima del trabajo habitual que la iniciativa de cambio demanda de los empleados.

medidas correctivas y aprender de la experiencia para impedir que se repitan los problemas.

La revisión de uno de esos hitos –lo que llamamos un "hito de aprendizaje"– no es una evaluación improvisada en retrospectiva. Debería ser una ocasión formal en la cual los patrocinadores pertenecientes a la alta gerencia y el equipo del proyecto evalúan el desempeño de éste último en todas las dimensiones que tienen que ver con su éxito y fracaso. El equipo debe brindar un informe conciso de su progreso y los miembros y patrocinadores deben verificar si el equipo está en camino de finalizar o si ha concluido todas las tareas para alcanzar el hito. También deberían determinar si el logro del hito ha tenido el efecto deseado sobre la empresa, discutir los problemas que el equipo enfrentó al alcanzar el hito y determinar cómo ese cumplimiento afectará la siguiente fase del proyecto. Los patrocinadores y los miembros de equipo deben tener el poder de abordar las debilidades. Cuando sea necesario, deberían cambiar procesos, presionar por más recursos o por recursos distintos, o sugerir una nueva orientación. En estas reuniones, los altos ejecutivos deben prestar especial atención a las dinámicas dentro de los equipos, a los cambios en las percepciones de la organización en relación a la iniciativa, y a las comunicaciones desde el nivel superior de la empresa.

**Integridad.** Por integridad del desempeño, queremos decir el grado hasta el cual las empresas pueden depender de equipos de ejecutivos, supervisores y personal para ejecutar proyectos de cambio con éxito. En un mundo ideal, todo equipo sería perfecto, pero nin-

guna empresa tiene suficientes grandes personas para garantizarlo. Además, los altos ejecutivos a menudo no permiten que sus estrellas en desempeño se unan a los esfuerzos de cambio, porque el trabajo regular puede verse perjudicado. Pero puesto que el éxito de los programas de cambio depende de la calidad de los equipos, las empresas deben liberar a su mejor personal, mientras se aseguran de que no se debiliten las operaciones del día a día. En las compañías que han tenido éxito en la implementación de programas de cambio, descubrimos que los empleados hacen un esfuerzo adicional para cerciorarse de que se haga su trabajo diario.

Dado que los equipos de proyecto manejan una amplia gama de actividades, recursos, presiones, estímulos externos y obstáculos imprevistos, deben ser cohesivos y bien dirigidos. No basta que los altos ejecutivos les pregunten a los empleados en el dispensador de agua fría si un equipo de proyecto se está desempeñando bien; deben aclarar los papeles, compromisos y la responsabilización de los miembros. Deben escoger al líder del equipo y, más importante aún, resolver la composición del equipo.

Hemos descubierto que los patrocinadores ejecutivos

equipo apropiado. Pareciera ser algo razonable, pero los ejecutivos eficaces según el estado actual de las cosas no necesariamente son buenos para cambiar organizaciones. Usualmente, los buenos líderes de equipo tienen habilidades para la resolución de problemas, están orientados hacia los resultados, son metódicos en su enfoque pero toleran la ambigüedad, son organizacionalmente sagaces, están dispuestos a aceptar su responsabilidad por las decisiones que toman y, aunque están bien motivados, no anhelan estar en el primer plano. Un CEO que dirigió exitosamente dos grandes proyectos de transformación en los últimos diez años usó estos seis criterios para examinar a los altos ejecutivos respecto del calibre de los nominados para los equipos de proyecto. El equipo de alta gerencia rechazaba, en promedio, a uno de cada tres candidatos, antes de tener listos los equipos.

**Compromiso.** Las empresas deben fomentar el compromiso de dos grupos de personas distintos si quieren que los proyectos de cambio se arraiguen. Deben obtener un respaldo visible de los ejecutivos más influyentes (lo que denominamos C1), que no son necesariamente los que tienen los títulos más altos. Además, deben tomar en cuenta el entusiasmo –o, a menudo, la falta de éste– de

**LA SIMPLICIDAD** del modelo DICE resulta ser a menudo su mayor problema; los ejecutivos parecen desear respuestas más complejas. Sin embargo, al pasar por alto lo obvio, con frecuencia terminan haciendo concesiones que no funcionan.

inteligentes son muy inclusivos cuando seleccionan equipos. Identifican el talento solicitando nombres a colegas clave, incluyendo ejecutivos de recursos humanos; haciendo circular criterios que han elaborado; y buscando a las personas de alto desempeño en todas las funciones. Aunque aceptan voluntarios, evitan escoger sólo a partidarios de la iniciativa de cambio. Los altos ejecutivos entrevistan personalmente a la gente, para así poder elaborar la cartera adecuada de destrezas, conocimiento y redes sociales. También deciden si los miembros potenciales del equipo deberían dedicar todo su tiempo al proyecto. De no ser así, deben pedirles que le asignen días o momentos del día específicos a la iniciativa. La alta gerencia hace públicos los parámetros para juzgar el desempeño del equipo y cómo ese proceso se ajusta a los procedimientos de evaluación regulares de la empresa. Una vez que el proyecto arranca, los patrocinadores deben medir la cohesión de los equipos, mediante la realización de encuestas confidenciales para solicitar las opiniones de los miembros.

Debido a que alguien es un buen ejecutivo que le agrada a la gente, los ejecutivos cometen a menudo el error de suponer que él o ella también será un líder de

las personas que deben lidiar con los nuevos sistemas, procesos o modos de trabajar (C2).

El compromiso del nivel más alto es vital para generar el compromiso de los que están abajo. Si los empleados no ven que los líderes de una empresa respaldan un proyecto, es poco probable que cambien. Ningún grado de apoyo del nivel más alto es demasiado. En 1999, cuando estábamos trabajando con el CEO de una empresa de productos de consumo, él nos dijo que estaba haciendo mucho más de lo necesario para mostrar apoyo a un proyecto molesto. Cuando hablamos con sus ejecutivos de línea, dijeron que el CEO había dado muy poco apoyo al proyecto. Ellos pensaban que si él quería que el proyecto tuviera éxito, ¡debía apoyarlo más visiblemente! Regla empírica: cuando usted sienta que está ensalzando una iniciativa de cambio al menos tres veces más de lo debido, sus ejecutivos sentirán que usted está apoyando la transformación.

A veces los altos ejecutivos se muestran renuentes a respaldar iniciativas. Eso es comprensible, a menudo éstas traen cambios que pueden perjudicar las vidas y los trabajos de los empleados. Sin embargo, si los altos ejecutivos no comunican la necesidad del cambio y lo que éste



## CALCULAR LOS PUNTAJES DICE

Las empresas pueden determinar si sus programas de cambio tendrán éxito, pidiendo a los ejecutivos que calculen los puntajes para cada uno de los cuatro factores del modelo DICE: duración, integridad, compromiso y esfuerzo. Ellos deben calificar cada factor en una escala de 1 a 4 (usando fracciones, si es necesario); cuanto más bajo el puntaje, mejor. Así, un puntaje de 1 sugiere como muy probable que el factor contribuya al éxito del programa, y un puntaje de 4 significa que es sumamente improbable que el factor contribuya al éxito. Encontramos que las siguientes preguntas y pautas de calificación permiten a los ejecutivos evaluar eficazmente las iniciativas de transformación:

### DURACIÓN [D]

**Pregunta:** ¿Se realizan regularmente revisiones formales del proyecto? Si el proyecto tomará más de dos meses para completarse, ¿cuál es el tiempo promedio entre revisiones?

**Puntaje:** Si el tiempo entre revisiones de proyectos es menor a dos meses, usted debería darle 1 punto al proyecto. Si el tiempo es de entre dos y cuatro meses, debería darle 2 puntos; entre cuatro y ocho meses, 3 puntos; y si las revisiones están distanciadas por más de ocho meses, debería darle 4 puntos al proyecto.

### INTEGRIDAD DEL DESEMPEÑO [I]

**Pregunta:** ¿Es el líder del equipo una persona capaz? ¿Cuál es el grado de fortaleza de las destrezas y motivaciones de los miembros de equipo? ¿Tienen el suficiente tiempo para emplearlo en la iniciativa de cambio?

**Puntaje:** Si el equipo del proyecto está dirigido por un líder sumamente capaz que es respetado por sus pares, si los miembros tienen las destrezas y la motivación para concluir el proyecto en el tiempo estipulado, y si la empresa ha asignado al menos 50% del tiempo de los miembros del equipo al proyecto, usted puede darle 1 punto al proyecto. Si el equipo es deficiente en todas esas dimensiones, usted debe darle al equipo 4 puntos. Si las capacidades del equipo están en un punto intermedio, asígnele 2 ó 3 puntos al proyecto.

### COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN [C1]

**Pregunta:** ¿Comunican regularmente los altos ejecutivos la razón del cambio y la importancia de su éxito? ¿Es convincente el mensaje? ¿Es consistente el mensaje, tanto dentro del equipo de alta dirección como a lo largo del tiempo? ¿Ha dedicado la alta dirección suficientes recursos para el programa de cambio?

**Puntaje:** Si, mediante palabras y hechos, la alta gerencia ha comunicado claramente la necesidad del cambio, usted debe darle 1 punto al proyecto. Si los altos ejecutivos parecen ser neutrales, el proyecto recibe 2 ó 3 puntos. Si los ejecutivos perciben que los altos ejecutivos están renuentes a apoyar el cambio, déle 4 puntos al proyecto.

### COMPROMISO A NIVEL LOCAL [C2]

**Pregunta:** ¿Entienden los empleados más afectados por el cambio la razón de éste y creen que vale la pena? ¿Son entusiasta y dan su apoyo o están preocupados y obstruyendo?

**Puntaje:** Si los empleados están ansiosos por adoptar la iniciativa de cambio, usted puede darle 1 punto al proyecto; y si sólo están dispuestos, 2 puntos. Si están renuentes o muy renuentes, usted debería darle 3 ó 4 puntos al proyecto.

### ESFUERZO [E]

**Pregunta:** ¿Cuál es el porcentaje de esfuerzo adicional que los empleados deben hacer para implementar el esfuerzo de cambio? ¿Se añade el esfuerzo adicional a una fuerte carga de trabajo? ¿Han resistido firmemente las personas las demandas adicionales que se les hacen?

**Puntaje:** Si el proyecto requiere menos de 10% de trabajo adicional de los empleados, usted puede darle 1 punto. Si requiere de 10% a 20% adicional, debería obtener 2 puntos. Si demanda de 20% a 40%, debe recibir 3 puntos. Y si requiere más de 40% de trabajo adicional, usted debería darle al proyecto 4 puntos.

Los ejecutivos pueden combinar los cuatro elementos en un puntaje para el proyecto. Cuando realizamos un análisis de regresión con nuestra base de datos sobre esfuerzos de cambio, descubrimos que la combinación que se correlaciona más estrechamente con los resultados reales duplica el peso otorgado al desempeño de equipo (I) y al compromiso de la alta dirección (C1). Eso se traduce en la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE DICE} = D + (2 \times I) + (2 \times C1) + C2 + E$$

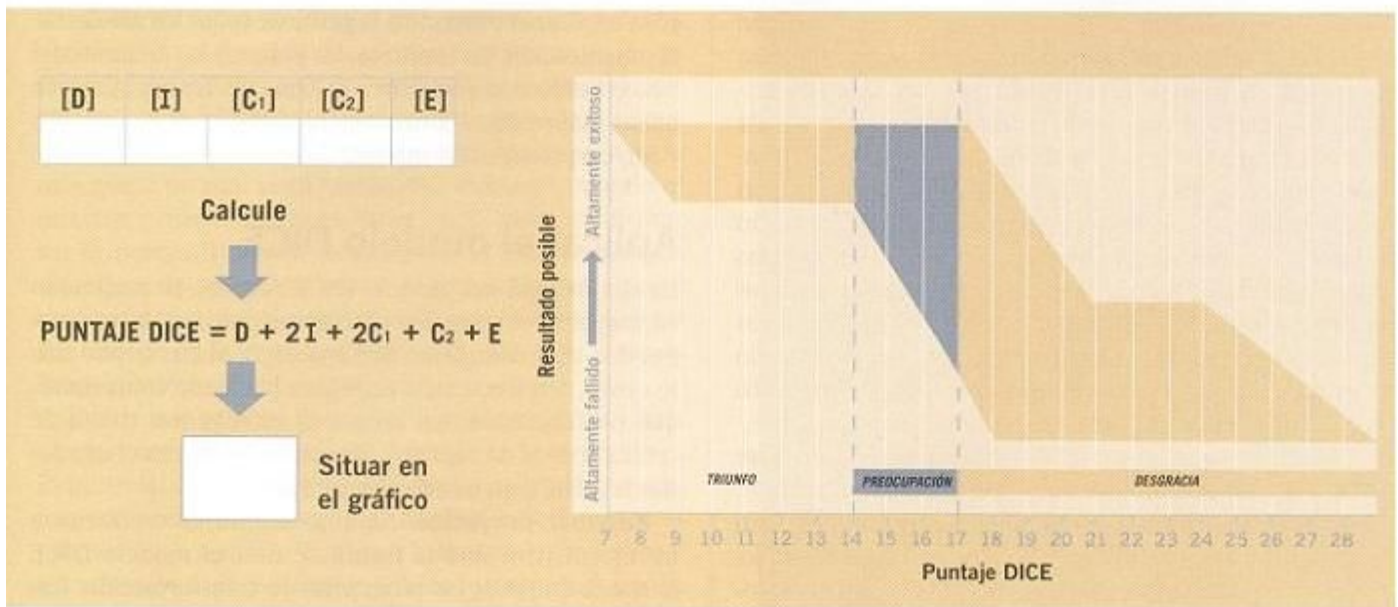
En el sistema de calificación de 1 a 4, la fórmula genera puntajes generales que van de 7 a 28. Las empresas pueden comparar el puntaje de un proyecto con los de proyectos pasados y sus resultados, para evaluar si el proyecto está destinado a triunfar o a fracasar. Nuestros datos muestran una clara distribución de puntajes:

**Puntajes entre 7 y 14:** El proyecto tiene mucha probabilidad de tener éxito. Lo llamaremos la Zona de Triunfo.

**Puntajes sobre 14 pero bajo 17:** Los riesgos para el éxito del proyecto van en aumento, particularmente conforme el puntaje se acerca a 17. Ésta es la Zona de Preocupación.

**Puntajes superiores a 17:** El proyecto es extremadamente riesgoso. Si recibe más de 17 y menos de 19 puntos, los riesgos para su éxito son muy altos. Más allá de 19, es improbable que el proyecto tenga éxito. Por esa razón llamamos a ésta la Zona de Desgracia.

Con el tiempo, hemos cambiado los límites de las zonas. Por ejemplo, al principio la Zona de Preocupación estaba entre 14 y 21 puntos, y la Zona de Desgracia entre 21 y 28 puntos. Pero descubrimos que las empresas prefieren ser alertadas de los problemas tan pronto como los resultados se vuelven impredecibles (entre 17 y 20 puntos). Por lo tanto, comprimimos la Zona de Preocupación y expandimos la Zona de Desgracia.



bajo tendrán que hacer los empleados más allá de sus responsabilidades actuales para cambiarse a los nuevos procesos. Idealmente, la carga de trabajo de ninguna persona debería aumentar más de 10%. Al ir más allá de eso, la iniciativa probablemente entrará en problemas. Los recursos habrá que usarlos al extremo y ello comprometerá el programa de cambio o las operaciones normales. La moral de los empleados caerá y puede que surja un conflicto entre los equipos y el personal de línea. Para minimizar los peligros, los ejecutivos de proyecto deberían usar un indicador simple, como el aumento porcentual del esfuerzo que a su juicio deben hacer los empleados que deben lidiar con las nuevas formas. También deberían verificar si el esfuerzo adicional que han demandado se añade a fuertes cargas de trabajo, y si es probable que los empleados se resistan al proyecto porque demandará más de su tiempo escaso.

Las empresas deben decidir si rebajarán parte del trabajo regular de los empleados que jugarán papeles clave en el proyecto de transformación. Las compañías pueden partir liberando a esos empleados de responsabilidades discrecionales o no esenciales. Además, deberían revisar todos los otros proyectos del plan operacional y evaluar cuáles son cruciales para el esfuerzo de cambio. En una empresa, el comité director de proyectos postergó o reestructuró 120 de los 250 subproyectos para que algunos ejecutivos de línea pudieran concentrarse en proyectos de alta prioridad. Otra forma de reducir la presión es que la empresa incorpore trabajadores temporales, como ejecutivos jubilados, para ejecutar actividades rutinarias, o tercerice procesos actuales hasta que el cambio haya finalizado. Traspasar tareas rutinarias o postergar proyectos resulta costoso y consume tiempo, de modo que las empresas deben considerar bien esos asuntos antes de iniciar sus esfuerzos de transformación.

## Creando el modelo

Al entender mejor los cuatro factores, creamos un modelo que ayudaría a los ejecutivos a evaluar sus iniciativas de transformación y a resaltar las intervenciones que mejorarían sus posibilidades de éxito. Desarrollamos un sistema de puntajes basado en las variables que afectan a cada factor. Los ejecutivos pueden asignar puntajes a los factores DICE y combinarlos para alcanzar un puntaje del proyecto (vea el recuadro "Calcular los puntajes DICE").

Aunque las evaluaciones son subjetivas, el sistema les brinda a las empresas un modelo objetivo para tomar esas decisiones. Además, el mecanismo de asignación de puntajes garantiza que los ejecutivos están evaluando proyectos y realizando de forma más consistente las compensaciones entre proyectos.

Una empresa puede comparar su puntaje DICE el día que inicia un proyecto con los puntajes de proyectos anteriores, así como sus resultados, para verificar si la iniciativa se ha establecido para tener éxito. Cuando calculamos los puntajes de los 225 proyectos de cambio de nuestra base de datos y los comparamos con los resultados, el análisis resultó irresistible. Los proyectos cabían claramente dentro de tres categorías o zonas: *triunfo*, que significa que cualquier proyecto con un puntaje en ese rango estadísticamente tiene probabilidad de ser exitoso; *preocupación*, que sugiere que es difícil predecir el resultado del proyecto; y *desgracia*, que implica que el proyecto es totalmente impredecible o destinado a la mediocridad o al fracaso (vea la ilustración "Los puntajes DICE predicen los resultados de los proyectos").

Las empresas pueden rastrear cómo se están desempeñando los proyectos de cambio mediante el cálculo de puntajes a lo largo del tiempo, o antes y después de que han hecho cambios a la estructura de un proyecto. Los cuatro factores ofrecen una prueba definitiva que

los ejecutivos pueden usar para evaluar la probabilidad de éxito para un determinado proyecto o un conjunto de proyectos. Considere el caso de un gran banco australiano que, en 1994, quiso reestructurar sus operaciones de respaldo. Los altos ejecutivos concordaban en la justificación para el cambio, pero diferían respecto de si el banco podía lograr sus objetivos, dado que la transformación requería de grandes cambios en procesos y estructuras organizacionales. Reunir al equipo y a los altos ejecutivos el tiempo suficiente para que aclararan sus diferencias resultó ser imposible; simplemente, estaban demasiado ocupados. Fue entonces cuando el equipo de proyecto decidió analizar la iniciativa utilizando el modelo DICE.

Hacerlo así condensó lo que pudo haber sido un libre debate de dos días en una discusión aguda de dos horas. El foco en sólo cuatro elementos generó un cuadro claro de las fortalezas y debilidades del proyecto. Por ejemplo, los ejecutivos se enteraron de que la reestructuración tomaría ocho meses, pero que tenía hitos y revisiones definidos de forma deficiente. Aunque el equipo del proyecto era capaz y la alta gerencia mostraba un compromiso razonable con el esfuerzo, existía espacio para mejoras en ambas áreas. La fuerza de trabajo del área de respaldo

para explicar el proyecto a la gente de todos los niveles de la organización. En conjunto, los planes y las acciones del banco llevaron el proyecto a la Zona de Triunfo. Catorce meses más tarde, el banco concluyó el proyecto, a tiempo y con un presupuesto menor.

## Aplicar el modelo DICE

La simplicidad del modelo DICE resulta ser a menudo su mayor problema; los ejecutivos parecen desear respuestas más complejas. Sin embargo, al pasar por alto lo obvio, con frecuencia terminan haciendo concesiones que no funcionan. Las empresas inteligentes tratan de cerciorarse de no caer en esa trampa, mediante el uso del modelo DICE en una de tres formas.

**Rastrear proyectos.** Algunas empresas capacitan a los ejecutivos sobre la forma de usar el modelo DICE antes de empezar los programas de transformación. Los ejecutivos usan versiones de la herramienta basadas en planillas de cálculo para estimar los puntajes DICE de los diversos componentes del programa y para compararlos con puntajes pasados. Con el tiempo, todos los puntajes deben estar en equilibrio con la trayectoria de los pun-

**EL DIRECTOR GENERAL** se acercó a una pizarra blanca y encerró en un círculo los cinco proyectos más importantes. “No vamos a empezar hasta que éstos se encuentren plenamente dentro de la Zona de Triunfo. ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?”.

era hostil a los cambios propuestos ya que más de 20% de estas personas perdería sus trabajos. Los ejecutivos y empleados acordaron que el personal de respaldo tendría que generar, durante la implementación, entre 10% a 20% de esfuerzo por encima de sus compromisos actuales. En la escala DICE, el proyecto se hallaba profundamente en la Zona de Desgracia.

Sin embargo, la evaluación también llevó a los ejecutivos a adoptar pasos para aumentar la posibilidad de éxito, antes de que iniciaran el proyecto. El banco decidió dividir el cronograma del proyecto en dos: uno de corto y otro de largo plazo. Hacerlo le permitió al banco programar puntos de revisión con más frecuencia y maximizar la capacidad de los miembros del equipo para aprender de la experiencia antes de que la transformación se volviera más compleja. Para aumentar el compromiso del personal, el banco decidió dedicar más tiempo a explicar por qué era necesario el cambio y cómo la institución apoyaría al personal durante la implementación. El banco también examinó más de cerca a las personas que participarían en el proyecto y cambió a algunos líderes de equipo, cuando se percató de que carecían de las destrezas necesarias. Finalmente, los altos ejecutivos hicieron un esfuerzo conjunto por mostrar su respaldo a la iniciativa mediante una gira

tajes y, como veremos a continuación, con la cartera de puntajes.

Los altos ejecutivos usan a menudo las evaluaciones DICE como alertas tempranas de que las iniciativas de transformación están experimentando problemas. Ésa fue la manera en que Amgen, empresa de biotecnología de US\$ 10.600 millones, usó el modelo DICE. En 2001, la empresa realineó sus operaciones en torno a ciertos procesos claves, amplió su oferta de productos, relanzó algunos productos maduros, se alió con algunas compañías y adquirió otras, y lanzó una serie innovaciones. Para evitar problemas de implementación, el equipo de alta gerencia de Amgen usó el modelo DICE para medir cuán eficazmente había asignado personal, tiempo de la alta dirección y otros recursos. En cuanto los proyectos reportaron puntajes problemáticos, los ejecutivos designados les prestaron atención. Revisaron los proyectos más a menudo, reconfiguraron los equipos y les asignaron más recursos. En un área del proyecto de cambio, Amgen usó el modelo DICE para rastrear 300 iniciativas y reconfiguró 200 de ellas.

Tanto las organizaciones grandes como pequeñas pueden aprovechar la herramienta. Tome el caso de un hospital que inició seis proyectos de cambio a finales de los

90. Cada iniciativa implicaba una gran inversión, tenía significativas consecuencias clínicas o ambas cosas. El director general del hospital consideraba que algunos proyectos iban marchando bien, pero estaba preocupado por otros. No era capaz de atribuir sus preocupaciones a nada más que a un mal sentimiento. Sin embargo, cuando el director general usó el modelo DICE, pudo confirmar sus sospechas. Tras una discusión de 45 minutos con los ejecutivos de proyecto y otras personas clave, estableció que tres proyectos estaban en la Zona de Triunfo, pero dos estaban en la Zona de Desgracia y uno en la Zona de Preocupación.

El director general descubrió que los proyectos más fuertes consumían más que su justa parte de los recursos. El personal hospitalario de alto rango percibía que esos proyectos tendrían éxito y le dedicaban más tiempo a su promoción, a asistir a reuniones relacionadas con ellos y a cerciorarse de que contaran con los recursos suficientes. En contraste, a nadie le gustaba asistir a las reuniones sobre proyectos que tenían un desempeño deficiente. Por tanto, el director general dejó de asistir a las reuniones para los proyectos que estaban encarrilados y sólo asistió a las sesiones relacionadas con los tres proyectos de menor desempeño. Sacó a algunos ejecutivos de los proyectos que estaban avanzando sin problemas y los trasladó a los esfuerzos más riesgosos. Agregó más hitos a las iniciativas en dificultades, postergó su conclusión y presionó arduamente por mejoras. Esas medidas ayudaron a asegurar que los seis proyectos alcanzaran sus objetivos.

**Gestionar carteras de proyectos.** Cuando las empresas lanzan grandes programas de transformación, ponen en marcha muchos proyectos para alcanzar sus objetivos. Pero si los ejecutivos no gestionan apropiadamente la cartera, esas tareas terminan compitiendo por atención y recursos. Por ejemplo, los altos ejecutivos pueden elegir a los mejores empleados para proyectos que han patrocinado o pueden prestarle atención a proyectos favoritos más que a los que necesitan atención. Al usar nuestro modelo antes de que lancen iniciativas de transformación, las empresas pueden identificar proyectos problemáticos en las carteras, enfocar la experticia en ejecución y la atención de la alta gerencia donde más se necesita, y desactivar problemas políticos.

Tome, por ejemplo, el caso de una empresa manufacturera de Australasia que había planeado un conjunto de 40 proyectos como parte de un programa para mejorar la rentabilidad. Dado que algunos tenían mayores consecuencias financieras que otros, el director general de la empresa citó a una reunión con todos los responsables del proyecto y los altos ejecutivos. El grupo examinó cada proyecto, debatiendo su puntaje DICE e identificando las áreas en problemas. Después de listar todos los puntajes y problemas, el director general se acercó a una pizarra blanca y encerró en un círculo los cinco proyectos más importantes. "Estoy dispuesto a aceptar que algunos

proyectos partirán en la Zona de Preocupación, pero no aceptaré nada fuera del centro de esta zona por más de algunas semanas. Para los cinco proyectos más importantes, no vamos a empezar hasta que éstos se encuentren plenamente dentro de la Zona de Triunfo. ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?", preguntó.

De inmediato, el grupo comenzó a pensar y a actuar. Transfirió personas a equipos, reconfiguró algunos proyectos e identificó aquellos a los que los altos ejecutivos debían prestarle más atención, todo lo cual ayudó a elevar los puntajes DICE antes de que se iniciara la implementación. Los proyectos más importantes fueron establecidos de manera que alcanzaran un resonante éxito, mientras que la mayoría de los proyectos restantes consiguió llegar a la Zona de Triunfo. El grupo dejó algunos proyectos en la Zona de Preocupación, pero acordó vigilarlos de cerca para cerciorarse de que mejoraran sus puntajes. Según nuestra experiencia, eso es lo correcto. Cuando las empresas están tratando de reacondicionarse, no deberían tener

soluciones innovadoras. Considere, por ejemplo, la forma en que los talleres DICE ayudaron a un proveedor de servicios de telecomunicaciones que había planificado un gran esfuerzo de transformación. El programa, que consistía en cinco iniciativas estratégicas y 50 subproyectos que debían estar pronto en funcionamiento, enfrentó algunos serios obstáculos. Las metas, cronogramas y objetivos de ingresos del proyecto no estaban claros. Se produjeron retrasos en aprobar argumentos de negocios, una falta de rigor y de foco en la planificación e identificación de hitos, y una escasez de recursos. También hubo problemas de liderazgo. Por ejemplo, las deficiencias en el nivel ejecutivo habían producido una defectuosa coordinación de proyectos y una mala evaluación de los riesgos.

Para encarrilar el programa de transformación, la empresa de telecomunicaciones incorporó el modelo DICE a las herramientas de los ejecutivos del proyecto. La Oficina de Gestión del Proyecto organizó una serie de talleres para analizar problemas y decidir pasos futuros. Por

**LAS CONVERSACIONES** sobre puntajes DICE son particularmente útiles para transformaciones a gran escala que atraviesan unidades de negocios, funciones y lugares.

todos sus proyectos en la Zona de Triunfo; si lo hacen, no son lo suficientemente ambiciosas. Las transformaciones deberían implicar cambios fundamentales que lleven al extremo a una organización.

**Forzar la conversación.** Cuando diferentes ejecutivos calculan los puntajes DICE para el mismo proyecto, los resultados pueden variar ampliamente. La diferencia en los puntajes es particularmente importante en términos del diálogo que gatilla. Estimula a los participantes y los hace debatir preguntas como, "¿por qué vemos al proyecto de distintas formas?", y "¿qué podemos acordar hacer para cerciorarnos de que el proyecto tenga éxito?" Esto es crucial, porque incluso la gente dentro de la misma organización carece de un marco común para abordar los problemas en las iniciativas de cambio. Los prejuicios, las diferencias de perspectiva y la renuencia o incapacidad para hablar pueden bloquear la discusión eficaz. Al usar el modelo DICE, las empresas pueden crear un lenguaje común y forzar la realización de las discusiones correctas.

En ocasiones, las empresas realizan talleres para revisar proyectos que están en dificultades. En esas sesiones de dos a cuatro horas, grupos de ocho a 15 altos ejecutivos y de nivel medio, junto con el equipo de proyecto y sus patrocinadores, sostienen un diálogo sincero. El debate usualmente trasciende los puntajes del proyecto y va a las causas subyacentes de los problemas y a las posibles soluciones. Los talleres ponen de manifiesto diferentes opiniones, las cuales a menudo se pueden combinar en

ejemplo, un taller se dedicó a tres proyectos de desarrollo de nuevos productos, dos de los cuales habían aterrizado en la Zona de Desgracia y uno en la Zona de Preocupación. Los participantes rastrearon los problemas hasta llegar a la tensión entre los ejecutivos y los expertos en tecnología, la insuficiencia en el financiamiento, la falta de personal y una deficiente definición de los alcances de los proyectos. Finalmente, concordaron en tres medidas correctivas: realizar una reunión de resolución de conflictos entre los directores a cargo de tecnología y los responsables de los negocios centrales; cerciorarse de que los altos líderes prestaran atención inmediata a los problemas de recursos; y reunir al equipo del proyecto y al encargado de la línea de negocios para formalizar los objetivos de proyecto. Con el respaldo del patrocinador del proyecto para estas medidas, los tres proyectos mejoraron sus puntajes DICE y de esa forma aumentaron sus posibilidades de éxito para el momento en que este artículo se iba a imprimir.

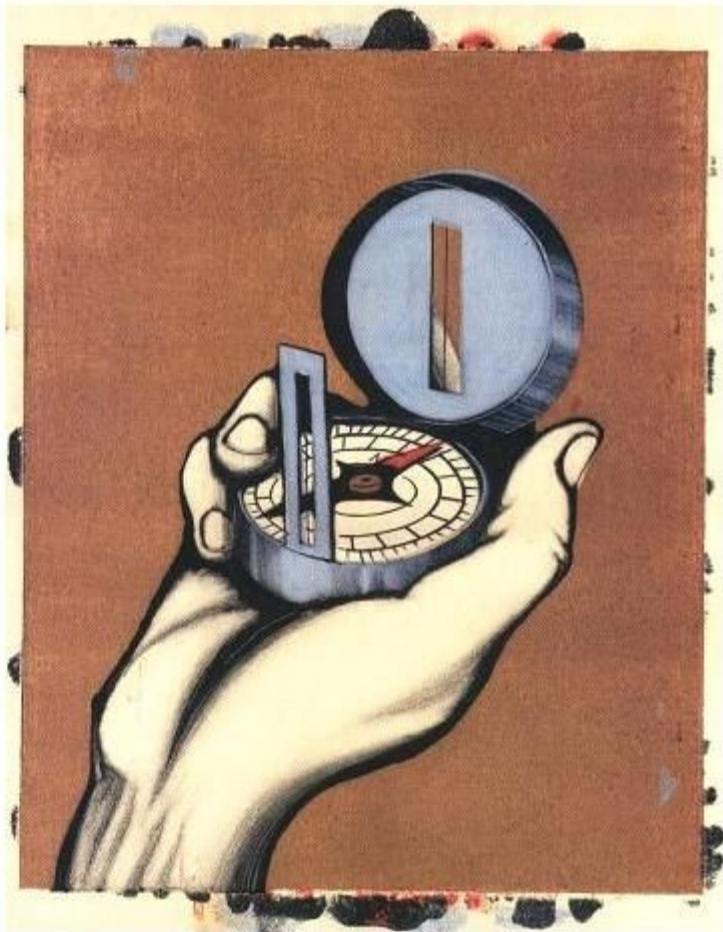
Las conversaciones sobre puntajes DICE son particularmente útiles para transformaciones a gran escala que atraviesan unidades de negocios, funciones y lugares. En esos esfuerzos de cambio, es crucial encontrar el equilibrio correcto entre una supervisión centralizada, que garantiza que todos los miembros de la organización se tomen en serio el esfuerzo y comprendan las metas, y la autonomía que requieren diversas iniciativas. Los equipos deben tener la flexibilidad y el incentivo para producir soluciones a la medida para sus mercados, funciones y

entornos competitivos. El equilibrio es difícil de lograr sin una consideración explícita de las variables DICE.


Tome el caso de una importante empresa global de bebidas que necesitaba aumentar la eficiencia operacional y enfocarse en las marcas y mercados más prometedores. La empresa también procuró hacer más innovadores procesos claves como el desarrollo de la demanda de los consumidores y la satisfacción de clientes. Las metas del CEO eran ambiciosas y requerían invertir recursos significativos en toda la empresa. La alta gerencia enfrentó enormes desafíos en la estructuración del esfuerzo y en la generación de proyectos que se enfocasen en los asuntos correctos. Los ejecutivos sabían que éste era un esfuerzo de muchos años, aunque sin cronogramas estrictos y supervisión de proyectos individuales, existía el riesgo de que los proyectos tomaran demasiado tiempo para su finalización y de que los resultados disminuyeran.

Para mitigar los riesgos, los altos ejecutivos decidieron analizar cada proyecto en varios niveles de la organización. Usando el modelo DICE, revisaron mensualmente cada esfuerzo hasta que sintieron la confianza de que estaba en buen camino. Después de eso, se hacían revisiones cuando los proyectos alcanzaban grandes hitos. No pasaban más de dos meses entre revisiones, incluso en las etapas tardías del programa. El lapso entre las revisiones en el nivel de equipo de proyecto era aún más breve: los líderes de equipo revisaban el progreso cada dos semanas durante la transformación. Algunas de los mejores empleados se unieron de tiempo completo al esfuerzo. El departamento de recursos humanos desempeñó un papel activo en el reclutamiento de los miembros de equipo, creando así un círculo virtuoso, en el cual la mejor gente empezó a buscar participación en diversas iniciativas. Durante el transcurso de la transformación, debido a su desempeño, la empresa promovió a varios miembros de equipo a puestos de liderazgo funcional y de línea.

El programa de cambio de la empresa resultó en cientos de millones de dólares de creación de valor. Sus marcas, que una vez estuvieron estancadas, empezaron a crecer. La empresa logró abrir nuevos mercados como China y las actividades de ventas y promoción se alinearon a los canales de más rápido crecimiento. Hubo muchos momentos durante el proceso en que la inercia de la organización amenazó con descarrilar los esfuerzos de cambio. Sin embargo, la convicción de la alta gerencia en enfocarse en las cuatro variables clave ayudó a llevar la empresa a una trayectoria de desempeño superior.



...

Al brindar un lenguaje común para el cambio, el modelo DICE permite a las empresas aprovechar los conocimientos y la experiencia de sus empleados. Se ha hablado mucho sobre los ejecutivos de nivel medio que quieren bloquear el cambio. Descubrimos que en su mayoría esos ejecutivos están preparados para apoyar los esfuerzos de cambio, aunque ello implique trabajo e incertidumbre adicionales y ponga en riesgo sus trabajos. Sin embargo, ellos se oponen al cambio por no tener suficiente información al darle forma a esas iniciativas. Con mucha frecuencia carecen de las herramientas, del lenguaje y de los foros para expresar preocupaciones legítimas respecto al diseño y a la implementación de los proyectos de cambio. Allí es donde entra en juego un modelo estándar, cuantitativo y simple. Al permitir conversaciones francas en todos los niveles dentro de las organizaciones, el modelo DICE ayuda a las personas a hacer lo correcto mediante el cambio. 

Reimpresión R0510G-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o [www.hbrl.com](http://www.hbrl.com)