

ENTREVISTA A JOHN KOTTER

EXPERTO EN LIDERAZGO DEL CAMBIO. JOHN KOTTER

"Deje que el cambio sea su mejor amigo"

LLUÍS AMIGUET - 13/01/2007

Tengo 59 años y voy a celebrar los 60 jugando un gran partido de fútbol americano: he alquilado el Estadium de los Patriots. Los 60 para un hombre de hoy son los 40 de la época de mis padres. Nací en San Diego. He sido profesor de Harvard 30 años y cambié. Saber cambiar era virtud ocasional, hoy es imprescindible para sobrevivir

- Cuándo sabemos que una empresa necesita un cambio?

- Usted trabaja para un gran diario: mire a su alrededor...

- Hemos mejorado audiencia en el EGM y la publicidad va entrando...

- Ha tenido usted la típica reacción de resistencia al cambio: todos los diarios de Occidente están sufriendo descensos de tirada y de ingresos publicitarios...

- Casi todos.

-... Puede negar el cambio y esperar hasta que sea demasiado tarde y acabar siendo víctima de él o verlo como la oportunidad que es para mejorar y liderarlo hasta convertirlo también en una oportunidad para usted. Elija: haga del cambio su mejor amigo.

- Cambiar significa aceptar que todo o parte de lo que hago ya no está bien.

- ¡Exacto! Y eso es doloroso y casi imposible de hacer hasta que es tan evidente que también es una catástrofe. Ésa es la paradoja del cambio: como las enfermedades graves, el cambio y la cura sólo son posibles cuando aún es poco evidente.

- No me asuste, profesor.

- ¡Le asusto! Usted está trabajando en prensa diaria y su sector pende de un hilo. Ahora mismo siguen ustedes ingresando dinero y vendiendo ejemplares y es ahora cuando podrían liderar el cambio para ser los líderes del próximo paradigma mediático...

-... Pero hay tantos intereses creados.

- ¡Por eso mismo! ¡Lidere usted el cambio!

- **¿¿¿Yo??? ¡Virgencita que me quede como estoy!**

- ¿?

- **Se dice aquí para expresar que el mejor milagro a menudo es seguir igual de enfermo.**

- ¡Ésa es la otra actitud errónea!

- **Ya, ya.**

- Es un proverbio milenario seguramente que ya no tiene sentido. El cambio hoy es uniformemente acelerado. Su diario puede tener

125 años, pero puede dejar de ser rentable en 125 días. La tecnología de la información hace que los negocios, las tendencias, las modas, los hábitos se conviertan en obsoletos en cada vez menos tiempo.

- **Si hasta el invierno parece obsoleto.**

- El cambio climático es un excelente ejemplo de lo que hablamos. Cuando ya sea totalmente evidente será demasiado tarde para poder evitar la catástrofe.

- **Los humanos somos así.**

- Ciertamente, pero si no nos adaptamos a la velocidad endiablada que hemos imprimido a la creación, nosotros seremos las primeras víctimas de nuestros propios cambios.

- **¿A qué se refiere?**

- La disposición a cambiar las cosas ya no es una necesidad ocasional dentro de una tradición milenaria, sino una aptitud imprescindible para sobrevivir como especie. Y en el mundo empresarial de la sociedad digital se ha convertido ya en "la" aptitud para ganar.

- **¿Y usted cómo se lo aplica? ¿Acaso no lleva toda su carrera viviendo de ser el profeta del cambio de la Harvard Business School?**

- ¡Yo he dado la vuelta a mi carrera! Fui profesor de la Harvard Business School 30 años y había escrito 16 libros, algunos considerados de referencia en la investigación organizacional sobre cambio en la empresa...

- Me consta.

- Eran sesudos: con profusión de notas a pie de página y gran aparato bibliográfico.

- De los que todo el mundo cita y nadie lee.

- Por eso he cambiado: mi último libro, *Our iceberg is melting*, es un cuento sobre pingüinos...

- Sí que es un cambio.

- El cambio es que ahora me leen todos.

- ¿Y antes no?

- Antes mis libros tenían público especializado. En EE. UU. la tirada media de un libro es de 2.000 ejemplares; yo ya he vendido más de 50.000 de mis pingüinos y apenas ha salido a las librerías. Y ahora me leen los gurús empresariales y los niños del colegio.

- ¿Y eso es lo que quería?

- En el fondo sigo haciendo lo mismo, como sucede en todos los buenos cambios, pero de una manera mejor: todo lo que he aprendido sobre las empresas lo he vertido en explicar el cambio en estos pingüinos.

- Y además venderá más libros.

- No lo hago por dinero. He ganado más dinero del que podrán gastarse mis nietos. Lo hago porque quiero ayudar a 200 millones de personas, a los que he calculado que debe llegar mi fábula, a mejorar sus vidas.

- ¿Es posible?

- Creo en el poder de las emociones y de una buena historia. Y una historia cargada de emoción es invencible. Los cambios duraderos sólo surgen a partir de las emociones: "Ver-sentir-cambiar". Ésa es la secuencia.

- ¿Y cómo se consigue inculcar el cambio?

- Creas el sentimiento de urgencia comunicando más que nunca: hablando con todos de todo incansablemente.

- Suele ser al revés.

- Sí, el directivo que lidera transformaciones suele caer en el complejo de líder incomprendido y solitario, pero se equivoca: el cambio o es de todos o no es. Se debe articular un equipo guía que lo lidere, desarrollando una visión y una estrategia y consolidando el triunfo para mantener el impulso.

- **¿Qué es una visión?**

- Si no puede transmitirla en cinco minutos o con un cuentecito es que no la tiene.

- **Hay demasiado cinismo para cuentecitos.**

- Las empresas generan cinismo que liquida la ilusión y es inmovilista. Debemos localizar y neutralizar esos generadores de cinismo, los *víboras* que siempre se quejan y hablan mal de todo y todos, y los *megaegos*. Cuanto más grande es un ego, menos espacio deja a los demás para que piensen y actúen.

GUANTES

Veo a Kotter nervioso al preparar su lección para los 'alumni' de Esade en el Auditori. Hablamos en el que fue camerino de Barenboim y cuando se lo digo se relaja: "Quiero explicarles - me cuenta- que para liderar el cambio no basta con informar y razonar, hay que demostrar y emocionar. Todo el grupo debe sentir la urgencia inevitable del cambio y todos tienen que liderarlo". El ejemplo es el del empleado que quiso un día demostrar que su empresa malgastaba dinero en comprar suministros y, con la ayuda de un ejecutivo, logró que cada departamento comprara un par de guantes. Los apiló en una mesa a la entrada con un cartel que marcaba el precio absurdo que habían costado: causó impacto. Transformó la red de suministros y acabó siendo el jefe de compras.