



Harvard Business Review
América Latina

Por qué es tan difícil matar un mal proyecto

por Isabelle Royer

Febrero 2003

Reimpresión R0302C-E

A menudo las nuevas iniciativas ganan fuerza aunque estén condenadas a fracasar. La causa: una fe ciega en su éxito.

Por qué es tan difícil matar un mal proyecto

por Isabelle Royer

Todavía se pueden encontrar en eBay los elegantes y brillantes reproductores de videodiscos con películas del tamaño de un LP. El producto, SelectaVision de RCA, es uno de los mayores fracasos de todos los tiempos en la electrónica de consumo.

Pero la historia del SelectaVision merece ser recordada no sólo por su monumental fracaso en el mercado, sino porque RCA insistió en inyectar dinero en el producto aún mucho después que todo anunciaba un fracaso casi seguro. En 1970, cuando la empresa desarrolló su primer prototipo, algunos expertos ya consideraban obsoleta la tecnología fonográfica. Siete años después, cuando mejoraba la calidad de los reproductores de video y la tecnología digital se asomaba en el horizonte, todos los competidores de RCA habían abandonado la investigación del videodisco. Incluso, en 1981, tras la tibia respuesta de los consumidores al lanzamiento del SelectaVision, RCA siguió desarrollando nuevos modelos e invirtiendo en capacidad de producción. En 1984, finalmente RCA mató el producto, que le costó a la empresa la astronómica cifra de US\$ 580

millones, comprometiendo recursos durante 14 años.

Las empresas cometen todo el tiempo errores similares, aunque de manera algo más modesta. Ciertamente, después de los hechos es fácil criticar las apuestas arriesgadas que no fructificaron. Pero muy a menudo los gerentes se lanzan al ataque cuando una escalada de evidencias indican que será casi imposible tener éxito.

¿Por qué las empresas no pueden matar los proyectos condenados al fracaso? ¿Simplemente por mala gestión? ¿Inercia burocrática? Mis investigaciones han descubierto algo muy diferente. Los fracasos que he estudiado se produjeron, irónicamente, no por la incompetencia de gerentes o por una burocracia arraigada, sino porque los directivos compartían la ferviente y generalizada convicción del inevitable éxito final de su proyecto. Por lo general este sentimiento nace de forma natural, junto con un “campeón del proyecto”; después, se extiende por la organización, llegando a menudo hasta los niveles más altos, reforzándose a sí mismo a cada paso. El resultado es lo que llamo “creencia colectiva”, que puede llevar a una organización normalmente

racional a un comportamiento muy irracional.

Por supuesto, ante un futuro incierto, la ejecución y mantención de un proyecto requieren, justamente, de una convicción profunda y no dejarse avasallar por los inevitables contratiempos. Pero también hay un lado oscuro: a medida que el proyecto avanza, esa fe puede cegarlo ante el feedback negativo del laboratorio, de los vendedores, socios y clientes.

Para entender mejor por qué ocurre esto y qué se puede hacer para prevenirlo, analicé durante dos años y en base a numerosos documentos y testimonios los casos de dos productos innovadores fallidos, de dos importantes empresas francesas. Uno de estos fracasos fue un nuevo lente creado por Essilor, el mayor fabricante mundial de lentes correctivos para anteojos. El otro fue un aditivo industrial usado en la fabricación de papel, pintura y plásticos desarrollado por Lafarge, el mayor productor de materiales para la construcción. Ambos proyectos absorbieron millones de dólares antes que las empresas, finalmente, los abandonaran.

Mi análisis reveló una serie de prácticas que pueden ayudar a las empresas a evitar este tipo de desastre. Por ejemplo, pueden formar equipos de trabajo integrados por miembros que ojalá no sean todos cantantes del mismo coro. Pueden establecer un proceso bien definido de revisión y ponerlo en práctica. Quizás lo más importante es que las empresas reconozcan el rol de los “campeones de la retirada”, gerentes con carácter y credibilidad para cuestionar la convicción predominante, que exijan datos sólidos sobre la viabilidad del proyecto y, si es necesario, que argumenten enérgicamente a favor de darle muerte. La importancia de los “campeones de proyectos” está bien documentada, pero el valor de una persona capaz de liquidar un proyecto antes que se convierta en un forado de dinero, por lo general, no ha sido apreciado.

Fe inquebrantable

Essilor se enorgullece desde hace mucho tiempo de sus investigaciones. En 1959, por ejemplo, inventó los “lentes progresivos Varilux”, que corrigen la miopía y la hipermetropía sin la característica línea divisoria que delata a los lentes bifocales tradicionales. Esta historia comienza en el verano de 1979, cuando parece posible un descubrimiento similar. Desde 1974, la empresa ha estado trabajando en un material compuesto de cristal y plástico que es liviano, resistente a la ruptura y las

Isabelle Royer es profesor asistente en la Université de Paris, Dauphine, y está afiliada al DMSP Research Center de esa universidad, enfocado en temas de marketing y estrategia.

Aún no se aprecia el valor de una persona capaz de liquidar un proyecto antes que se convierta en un forado de dinero.

rayas y sensible a la luz. Surge un investigador que dice poder fabricar un lente con ese material. El gerente de investigación de Essilor pone de inmediato un interés personal en la idea, y ordena la creación de un lente de prueba. Dos días después está listo.

La noticia se difunde rápidamente por la empresa y es saludada con entusiasmo. El jefe de investigación busca y consigue la aprobación para desarrollar estudios adicionales. El CEO en persona le ayuda a seleccionar a los gerentes que supervisarán el proyecto, muchos de los cuales han trabajado juntos en el lente Varilux y en otros proyectos exitosos.

Muy pronto se plantean algunas preguntas sobre el costo potencial del nuevo lente compuesto y sobre su durabilidad. Es común que las capas de cualquier material compuesto se separen. De hecho, el director de investigación y manufactura pregunta si el producto será viable. Pero no le hacen caso porque, según uno de sus colegas, él es “siempre escéptico”. No se hacen estudios de marketing iniciales, pero tampoco se hicieron para Varilux; en ambos casos, los proyectos caminan por su apasionante tecnología. Las estimaciones internas, basadas en las ventas de otros productos Essilor, proyectan ventas de unos 40 millones de unidades al año hacia 1985. En abril de 1980 se aprueba el desarrollo del proyecto y se fija la fecha de lanzamiento para fines de 1981. Hay un gran entusiasmo.

En septiembre de 1980 llegan malas noticias: Corning, proveedora del cristal para el lente compuesto, informa que ha resultado más difícil de lo esperado superar el test de resistencia a rupturas de la U.S. Food and Drug Administration (FDA). Si todo sigue así, las estimaciones de la empresa indican que las ventas en 1985 llegarán sólo a 10 millones de unidades. Los ensayos en enero de 1981 revelan otros problemas del lente, incluyendo su tendencia a quebrarse cuando se lo monta en el marco. Los investigadores confían en que este problema podrá ser resuelto (aunque después la empresa decide que ofrecerá una garantía de reemplazo a las ópticas). Pese a las fallas detectadas en los ensayos se construyen las instalaciones de producción y comienza la fabricación de prueba. Entonces surge otro tema: los costos de producción duplican lo proyectado, por lo que el lente será hasta seis veces más caro que un lente normal.

En junio de 1982 Essilor lanza el lente con orgullo. El presidente de la empresa envía una muestra al ministro de Industria francés. Un investigador guarda un prototipo en su desván para poder enseñar algún día a su hijo “cómo se hace una innovación”. El gerente que presenta el lente en una conferencia de prensa dice que tiene una sensación de “legítimo júbilo”.

Los clientes son menos entusiastas: las ópticas se que-

jan del precio y de las dificultades para montar el lente. Essilor proyectaba ventas de 200.000 unidades hacia fines de 1982, una cantidad limitada sólo por la capacidad inicial de producción. Pero hasta esa fecha sólo se han vendido 20.000. Y aún más, la inquietud por la tendencia a la separación de las capas del lente prueba ser justificada.

Estos contratiempos son un golpe emocional para los involucrados en el proyecto, pero no son suficientes para destruir su fe. "Nos dejó fuera de combate", recuerda una persona. "Aun así, aunque estábamos en shock, sabíamos que el fracaso era imposible". Al fin y al cabo, las ventas iniciales de Varilux también fueron lentas según los involucrados, porque la gente encontraba difícil adaptarse a los cristales progresivos.

Los problemas continúan. En 1985, Essilor lanza una segunda generación de lentes con la intención de solucionar los problemas de separación de las capas, sin conseguirlo. Las ventas caen por debajo de las 15.000 unidades anuales. En 1986, un material compuesto modificado resuelve el problema de separación, pero sigue siendo difícil para los ópticos montar el cristal en el marco. Se pide a los investigadores que solucionen este problema antes que la empresa se comprometa a lanzar una tercera generación de lentes.

Tras un año de nuevas investigaciones, el problema sigue sin resolver. Pero el jefe de investigación argumenta ante el comité ejecutivo que como el problema de separación ha sido corregido, se debería lanzar la tercera generación del lente, lo que ocurrió en 1987. Las ventas de 1988 crecen hasta la deslucida cifra de 50.000 unidades.

En la primavera de 1989, como consecuencia de algunas jubilaciones y de la reestructuración de las unidades de investigación y producción de la empresa, se unen al proyecto cuatro nuevos gerentes. Un nuevo jefe de investigación reemplaza al principal "campeón" del lente. En septiembre, el nuevo jefe de investigación termina su propia evaluación del proyecto. Las ventas todavía son bajas y el mercado estadounidense permanece fuera de alcance, porque el lente todavía no ha superado las pruebas de la FDA. La inversión necesaria para desarrollar una gama completa de productos, incluido un lente progresivo, podría duplicar lo que se ha gastado hasta ahora. El nuevo jefe de investigación recomienda abandonar el proyecto.

La alta gerencia rechaza su recomendación. La empresa decide, no obstante, llevar a cabo una profunda evaluación del proyecto. A nadie sorprende que un análisis del negocio demuestre que el lente no genera utilidades. Pero un estudio adicional de marketing concluye que aunque los problemas de calidad sean resueltos, las ventas potenciales alcanzarán a sólo 1,5 millones de unidades por año, una pequeña fracción de los 40 millones pronosticados inicialmente. La consecuencia: el lente

nunca será muy rentable.

En septiembre de 1990, con problemas de calidad no resueltos y sin esperanza de superar los tests de la FDA, la empresa decide detener de inmediato las investigaciones y parar la producción del lente en el plazo de un año. Han pasado casi 10 años desde que aparecieron las primeras señales de alarma. El costo para Essilor ha sido de 300 millones de francos franceses, más de US\$ 50 millones, en dólares de 1990.

Crear en los cristales

Lafarge, al igual que Essilor, ha apostado fuerte al éxito del producto que está desarrollando. Recién comienza 1985, y las investigaciones realizadas por Lafarge sobre la cristalización del yeso, un mineral usado habitualmente en su negocio principal de materiales de construcción, parecen estar a punto de fructificar. El gerente de ingeniería de la división de yeso ha llegado a la conclusión de que los cristales podrían sustituir ventajosamente a los minerales triturados que se usan normalmente en la fabricación de papel y pintura. El mercado podría ser grande: una proyección interna calcula ventas anuales potenciales por 400 millones de francos franceses, unos US\$ 40 millones de entonces. Y el orgullo, así como las utilidades, también están en juego. Lafarge ha crecido normalmente mediante adquisiciones; ésta es la oportunidad de que la empresa demuestre que puede crecer orgánicamente, canalizando sus recursos hacia nuevos negocios.

Poco después, ese mismo año, el gerente de ingeniería de la división de yeso comienza a investigar el uso de los cristales como relleno del papel (el relleno se agrega a la materia prima del papel para mejorar algunas de sus propiedades físicas u ópticas, como su opacidad o textura). Consigue que se asocie a la iniciativa un importante productor de papel, Aussedat Rey. El gerente de ingeniería y su jefe, el director de operaciones de la división, buscan el respaldo de la alta gerencia de Lafarge para el proyecto, y lo consiguen. El enfoque en base a cristales es tan innovador que el entusiasmo crece rápidamente.

Durante los años siguientes, el proyecto pasa por éxitos y reveses. El producto es superior de varias maneras a otros rellenos, y los cristales resultan tener otra aplicación potencial en la fabricación de plásticos. Aussedat Rey decide financiar nuevos experimentos con el relleno de papel.

Esos tests revelan una serie de problemas. El producto tiene tendencia a atascar ciertas máquinas de fabricación de papel. Y no está lo suficientemente concentrado, haciendo que su uso sea relativamente caro para los clientes. Sin embargo, los investigadores confían en que estos problemas podrán ser resueltos. La alta gerencia de Lafarge decide desarrollar el proyecto, incluyendo

aplicaciones para papel, pintura y plásticos, y fija la fecha de lanzamiento para 1990.

Aussedat Rey realiza la primera producción de prueba del relleno de papel en diciembre de 1987. Resulta un éxito técnico, pero la papelería quiere una versión más concentrada. El éxito de la prueba eleva el optimismo en Lafarge; las estimaciones no oficiales aumentan las ventas anuales a 1.000 millones de francos franceses, o unos US\$ 190 millones de 1988. La verdad es que las proyecciones indican que el relleno de papel probablemente no será rentable en sí mismo, pero la gama completa de productos para papel, pintura y plásticos sí debería serlo. Lamentablemente, sólo el relleno de papel supera la etapa de laboratorio.

Aún así, la gente está ansiosa de que el producto llegue al mercado. Para poder comenzar la producción en 1990, el director de operaciones de la división de yeso necesita recursos para ampliar la fábrica en 1989. A fines de 1988, la alta gerencia de Lafarge, consciente de que aún no se han hecho las pruebas de una versión más concentrada del relleno de papel, aprueba financiar la planta, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos. Antes que se desembolse el dinero, el equipo del proyecto debe haber “verificado la viabilidad del proceso de manufactura en el taller piloto, la calidad del producto y su aceptación por parte de los clientes”.

El visto bueno provisorio es recibido con entusiasmo por los miembros del equipo. Se alza una sola voz disidente, la del nuevo gerente de rellenos minerales de Lafarge, recientemente reclutado de una empresa de productos de consumo. Expresa su preocupación sobre los desafíos técnicos restantes, especialmente después que una versión más concentrada del relleno de papel sale mal en una nueva prueba en Aussedat Rey. Pero no hacen caso de sus dudas por su falta de experiencia en productos industriales. De hecho, otras personas involucradas en el proyecto le recuerdan este detalle en repetidas ocasiones. El nuevo gerente deja de hacer preguntas y a la larga renuncia.

Mientras tanto, Aussedat Rey está mostrando menos interés en el relleno de papel y retrasa de forma reiterada nuevos ensayos. (Más tarde romperá su relación con Lafarge, porque el precio del producto es demasiado alto.) La “calidad y aceptación por parte de los clientes” del relleno de papel —requisitos necesarios para recibir financiamiento para la planta— parecen lejos de estar aseguradas. Y aun así, después de una presentación hecha por integrantes del proyecto, la alta gerencia da el visto bueno a la planta, que se inaugura en septiembre de 1990. Varias semanas más tarde, en la reunión anual de investigadores de Lafarge en laboratorios de todo el país, los creadores del relleno de papel y sus jefes presentan el proyecto como un exitoso ejemplo de iniciativa de investigación interna.

Pero la nueva fábrica permanece inactiva, ya que aún

no ha salido del laboratorio ningún producto listo para producción, y no se ha encontrado ningún cliente o socio dispuesto a financiar nuevos ensayos.

Mientras tanto, uno de los “campeones de proyectos”, el director de operaciones de la división de yeso, abandona Lafarge por razones de salud y es reemplazado por el director de operaciones de otra división de la empresa. Éste constituye un equipo especial para evaluar formalmente la viabilidad del proyecto. No es fácil, debido a la falta de datos. Por ejemplo, aunque se hizo un estudio de mercado preliminar, no hubo análisis ulteriores para evaluar la demanda de un producto que ahora carecerá probablemente de alguna de las características previstas originalmente. Aun así, en abril de 1991, el informe del equipo especial confirma que el relleno de papel en sí mismo no será rentable, y calcula que se necesitarán dos años y otros 30 millones de francos franceses (unos US\$ 5,3 millones al cambio de 1991) para tener otros productos listos para hacer pruebas piloto. El nuevo director de operaciones recomienda poner fin al proyecto.

La mayoría de los miembros del equipo del proyecto concuerdan con los hechos expuestos, pero muchos de ellos rechazan la recomendación de matarlo. Así que, aunque la alta gerencia paraliza el desarrollo del relleno de papel, autoriza continuar las investigaciones en productos para revestimiento de papel y manufactura de plásticos. De cualquier modo, a fines de 1991 una prueba del producto de revestimiento de papel produce resultados mediocres y ofrece pocas esperanzas de que pueda ser mejorado. A principios de 1992 se vende la planta y se detiene el proyecto completo, que ha costado un total de 150 millones de francos franceses (casi US\$ 30 millones al cambio de 1992) a lo largo de siete años.

El seductor encanto de la creencia colectiva

¿Qué les pasó a los responsables de tomar decisiones en estas dos empresas? ¿Por qué insistió Essilor en desarrollar su nuevo lente en presencia de tanta evidencia negativa? ¿Por qué construyó Lafarge una nueva instalación productiva antes de determinar si su aditivo de cristal de yeso tenía futuro en el mercado?

Éstos no fueron casos de inercia burocrática. Los procedimientos y controles de estos proyectos fueron más bien demasiado relajados, y no rígidos ni insensibles. Tampoco fueron casos en los que los “campeones de proyectos” estuvieran tratando de levantar un muerto para justificar su recomendación inicial. En ambos casos, lo que revelan las numerosas entrevistas e innumerables documentos de la época es la fuerza —y preocupantes implicaciones— de un impulso muy humano: el deseo de creer en algo. En estos casos, en el éxito final del proyecto. En ambas empresas, esa convicción la tuvieron

no sólo un puñado de individuos, sino la mayor parte de la organización. ¿Cómo pudo pasar eso?

La creencia colectiva surge porque la convicción individual es a veces contagiosa, especialmente cuando refuerza las percepciones y deseos de otros. Cuando éste es el caso, la convicción puede propagarse fácilmente entre los diversos tomadores de decisiones que controlan el destino del proyecto. Así fue como sucedió con Lafarge y Essilor.

El surgimiento de la creencia. El auténtico creyente original es el “campeón del proyecto” y tiene la convicción irrevocable –basada, muchas veces, más en una corazonada que en evidencias sólidas– que un proyecto tendrá éxito. Esta creencia se transmite luego a los demás. Cuán rápido y con qué intensidad lo haga dependerá de una serie de factores. Algunos son de tipo organizativo y otros son relativos a cada campeón en particular, como su credibilidad personal y carisma, así como el alcance y vigor de su red social dentro de la empresa. Por supuesto, si la reputación del campeón es lo suficientemente fuerte, la convicción puede pasar de persona a persona hasta que es compartida por individuos que ni siquiera conocen al campeón o saben poco acerca de la iniciativa. En Lafarge, dos miembros del proyecto admitieron con franqueza que no podían evaluar realmente el potencial del nuevo producto, pero que creyeron en la palabra de uno de sus campeones, que lo había descrito como producto ganador.

La creencia colectiva en un proyecto es aún más contagiosa cuando su éxito final es algo que la gente desea con fuerza. En este caso, los dos proyectos respaldaban dos importantes objetivos empresariales de Essilor y Lafarge: el desarrollo de productos que encarnaran una fuerte tradición tecnológica de “investigación para la visión” en el caso de Essilor, y el deseo de generar crecimiento orgánico en vez de crecer a través de adquisiciones, en el caso de Lafarge.

Pero un proyecto puede satisfacer también deseos individuales, que son a menudo muy variados y a veces potencialmente conflictivos. Algunas personas en Essilor percibieron el nuevo lente como algo “que eliminaría de forma permanente a los competidores”. Otros esperaban que el proyecto mantuviera los niveles de empleo en las fábricas de lentes, pese a la creciente popularidad de los de plástico. Algunos altos ejecutivos vieron el lente compuesto de cristal y plástico como una forma de fortalecer la cultura corporativa: Essilor había nacido de la fusión de Essel, un fabricante de lentes de cristal, con Silor, un

rival que hacía lentes de plástico, y los dos aún competían entre sí.

En Lafarge, algunos vieron el nuevo aditivo como una forma de mejorar la reputación en investigación y desarrollo de la empresa. Otros vieron un paso estratégico importante para avanzar más allá de los materiales de construcción. En ambas empresas, la creencia colectiva sirvió como paraguas para albergar una variedad de esperanzas y sueños; éstos, a su vez, reforzaron la creencia colectiva.

Persistencia de la creencia colectiva. Una vez que una creencia colectiva se arraiga tiende a autopropagarse. Para empezar, los grupos tienen una manera de ahogar la disidencia. En Essilor y Lafarge, los dos solitarios disidentes iniciales –el director de investigación y manufactura de Essilor y el gerente de rellenos minerales de Lafarge– fueron ignorados o se les dijo que las dudas que manifestaban reflejaban su falta de experiencia o capacidad. Por lo tanto dejaron de hacer preguntas. Esta autocensura dio a los grupos una ilusión de unanimidad e invulnerabilidad que a su vez ayudó a sostener la convicción individual. Un gerente de Essilor dijo que el fracaso del lente en el mercado, en 1982, le había provocado dudas; pero decidió no exponerlas y, debido a la aparente unanimidad del grupo, pronto las olvidó.

A menudo los reveses, más que socavar la fe, impulsan a las personas a trabajar más para conservarla. Pese a los mediocres resultados del lente de Essilor en el mercado, la empresa siguió produciéndolo en vastas cantidades, muchas más que las que se vendían. Como los miembros del proyecto creían que el fracaso en el mercado era sólo el preludio del éxito definitivo, mostraron lo que un gerente denominó “implacabilidad tecnológica” en su búsqueda tanto de mejoras como de clientes.

Esta intensidad no es sorprendente dado el apego emocional que las personas tienen hacia un proyecto en el que creen apasionadamente. Como dijo un gerente de Essilor respecto a una primera versión del lente: “Fue un sueño, y un sueño hecho realidad, además. ¡El producto existía! Era hermoso”. Otro directivo, recordando un

contratiempo en la fase de desarrollo, observó: “No nos atrevimos a preguntarnos si debíamos detenernos o no. Habría sido demasiado duro”.

Consecuencias de la creencia colectiva. El mayor peligro de la creencia colectiva que una organización manifiesta hacia un proyecto es que los problemas, aunque se admitan, no se verán como signos de fracaso, o al menos como puntos que deberían resolverse antes de avanzar a la siguiente fase de desarrollo. En Essilor, al-

Quando refuerza las percepciones y deseos de otros, una convicción individual puede propagarse fácilmente entre los tomadores de decisiones que controlan el destino del proyecto,

gunos gerentes justificaron la tibia demanda inicial del lente como una anomalía relacionada con el problema técnico de la separación de capas que estaba a punto de ser solucionado, olvidándose de que el mercado en general no estaba al corriente de ese hecho. En Lafarge, un gerente sabía que la decisión de construir la fábrica era probablemente prematura a la vista de los resultados disponibles sobre los ensayos del producto, pero no dijo nada, porque estaba ansioso de seguir adelante en una misión de cuyo éxito final nadie dudaba. Gerentes de ambas empresas hicieron referencia a la ceguera que generó su fe en los proyectos.

Lo que es peor, la creencia colectiva socava los procedimientos y salvaguardias habituales de la organización. Para empezar, el entusiasmo que genera la fe en un proyecto puede conducir a un calendario de desarrollo apretado y poco realista. Essilor canceló algunas pruebas y las sustituyó por otras más cortas y menos fiables para ceñirse a su agresivo calendario de desarrollo. Por ejemplo, una prueba para analizar la durabilidad de los lentes en el tiempo se acortó de dos años a seis meses. El

deseo de Lafarge de ceñirse a su programa fue la fuerza que impulsó la construcción de la nueva planta antes que se completaran los ensayos necesarios sobre el aditivo.

El entusiasmo también puede provocar procesos de revisión indulgentes sobre la viabilidad de un producto durante su desarrollo. Por ejemplo, las especificaciones de resistencia a las rayas para el nuevo lente de Essilor no fueron definidas hasta 1990, ocho años después del lanzamiento inicial del producto. Es más, el entusiasmo generalizado puede llevar a formar un equipo de proyecto lleno de –y supervisado por– partidarios incondicionales de la iniciativa.

Estos factores, sumados, pueden crear una cadena reforzadora que perpetúa la creencia colectiva. La fe en el proyecto de parte de quienes toman las decisiones provoca una carencia de criterios claros de decisión, lo que conduce a información ambigua, lo que a su vez favorece las ilusiones de esos gerentes y da más impulso a su convicción en el éxito del proyecto. En cierto sentido, el proyecto adquiere vida propia.

El “campeón de la retirada” y el “campeón del proyecto”

Tanto en Essilor como en Lafarge, los “campeones de proyectos” se opusieron a los “campeones de la retirada” que mataron sus proyectos. Aunque no hubo confrontaciones públicas en ninguno de los casos, “los campeones de proyectos” y otros miembros de sus equipos de trabajo plantearon preguntas sobre las intenciones de los “campeones de la retirada”.

Este tipo de conflicto es interesante, porque los roles del “campeón del proyecto” y del “campeón de la retirada” son similares en muchas formas. Del mismo modo que es poco probable que se pongan en marcha innovaciones sin “campeones de proyectos”, los proyectos fallidos raramente se interrumpen sin “campeones de la retirada”. No es raro, entonces, que las personas que tienden a desempeñar estos papeles sean también similares.

Tanto los campeones de proyectos como los de la retirada deben mostrar iniciativa; después de todo, han asumido sus papeles por sí mismos, más que porque les hayan sido asignados. Y necesitan ser lo suficientemente enérgicos y decididos como para superar los obstáculos y el inevitable escepticismo que encaran. A la vista de la similitud de estos rasgos personales, no es sorprendente descubrir que, en otras empresas que evalué, los campeones de la retirada habían sido campeones de proyectos en otros momentos de sus carreras.

Las diferencias entre los campeones de proyectos y los de salida surgen, sin embargo, de los detalles. Para

empezar, mientras los campeones de proyectos operan, por definición, en un entorno de incertidumbre y ambigüedad, los campeones de la retirada necesitan despejarlas. Deben acumular datos duros lo suficientemente convincentes para vencer a la oposición de los que están convencidos. Necesitan criterios claros para decidir si matar o no el proyecto. Cuando los procedimientos existentes no incluyen dichos criterios necesitan alcanzar un acuerdo con los creyentes sobre cuál será el marco para evaluar los nuevos datos. Sin dicho marco será imposible tomar una decisión. Así, mientras los campeones de proyectos violan a menudo los procedimientos operativos establecidos, los campeones de la retirada generalmente tienen que introducirlos o restablecerlos.

La reputación de un “campeón del proyecto” a menudo es puesta en peligro por su decisión de apoyar lo que puede convertirse en un proyecto fracasado. Los campeones de la retirada también arriesgan su reputación, pero la amenaza es de distinta naturaleza. Los campeones de proyectos corren el riesgo de estar equivocados en el largo plazo, algo que sólo se sabrá si se falla en última instancia. Los campeones de la retirada encaran el riesgo inmediato de cuestionar un proyecto popular. Ese riesgo existe, incluso, si el “campeón de la retirada” tiene al final la razón.

Evitar los peligros de la fe ciega

Usted sin duda habrá visto en su propia empresa proyectos que se mantenían en pie sin ir a ninguna parte. Conocerá un puñado de proyectos malos que siguen moviéndose e incluso ganando velocidad en este mismo momento. ¿Cómo pueden las empresas prevenir este tipo de cosas? ¿Cómo podían los gerentes de Essilor, por ejemplo, haber sabido que el proyecto de lente compuesto no daría los mismos resultados que los trabajos para el lente Varilux?

Probablemente no podían haberlo sabido, al menos por un tiempo. Pero podrían haber hecho unas cuantas cosas que los habrían capacitado para juzgar los avances del proyecto y contrarrestar los efectos distorsionadores de la creencia colectiva. Dos tipos de medidas protectoras pueden introducirse en un proyecto antes de ponerlo en marcha. Una tercera medida exige que un gerente involucrado en el proyecto pase a desempeñar un nuevo e importante papel.

Cuidado con los equipos eufóricos. Demasiado a menudo, los equipos de trabajo son autoselectivos. Incluyen a personas que se han ofrecido voluntariamente, porque comparten el entusiasmo inicial por el proyecto. Quizá hasta hayan trabajado juntos en anteriores proyectos exitosos. Conocen la mecánica y conocen a los demás como para anticipar sus movimientos. De hecho, pueden conocerlos demasiado bien. A medida que interactúan, no se producen los raros traspiés ni los malentendidos que pueden, de pronto, dar nuevas luces o indicar síntomas de problemas. Las señales de alerta que surgen pueden ser ignoradas: al fin y al cabo, todos están avivando algo en lo que creen.

Los ejecutivos que estén poniendo en marcha un proyecto harían bien, por lo tanto, en incluir en el equipo de trabajo, desde el principio, a algunos escépticos junto con los creyentes, prestando especial atención a aquellos que estarán directamente implicados en la toma de decisiones. Luego, a medida que avance la iniciativa, algunas personas con poder de decisión deberían ser reemplazadas por otras, capaces de dar una mirada fresca al proyecto.

Tanto en Essilor como en Lafarge, la alta gerencia eligió para los proyectos a verdaderos creyentes. De hecho, en ambos casos los únicos críticos iniciales se sumaron a los equipos por casualidad. El director de investigación y manufactura de Essilor sólo fue incluido porque era el supervisor inmediato del gerente de la planta donde se fabricaría el lente. El gerente de rellenos minerales de Lafarge había sido contratado en principio para otro trabajo, y se sumó al proyecto sólo porque la empresa tenía dificultades en encontrar a alguien para el equipo con experiencia en minerales y en proyectos. En Essilor también entraron en juego las relaciones personales: algunos miembros del equipo habían sido amigos durante

20 años, un motivo más para que no surgiera una crítica fuerte que pudiera poner en peligro dicha amistad.

Sólo cuando surgieron contratiempos por razones no relacionadas con el proyecto –jubilación, problemas de salud, reestructuración del área de investigación de toda la empresa– se deshizo la cohesión de los grupos y se introdujo alguna medida de objetividad.

Establecer un sistema de alerta temprana. Desde el principio, sin importar cuán estimulante o importante sea el proyecto, una empresa necesita asegurarse de que sus procedimientos y criterios de control para evaluar la viabilidad de un proyecto en cada etapa de desarrollo están realmente funcionando. Que hayan sido definidos con claridad, que sean rigurosos y que se cumplan efectivamente. Por lo general, grandes empresas como Essilor y Lafarge tienen este tipo de controles internos efectivos para todo tipo de procesos; por ejemplo, para las distintas etapas que se deben atravesar cuando se enfrenta una adquisición potencial. Pero pueden olvidarse fácilmente de establecer dichas estructuras al iniciar un proyecto que parece destinado a la gloria. O, incluso, si establecen los procesos para tomar buenas decisiones, pueden terminar por no tomarlos en cuenta –o ignorar sus resultados– en medio del entusiasmo que genera un nuevo proyecto.

Los ejecutivos de Lafarge admiten que no se ciñeron a sus propios criterios de decisión cuando siguieron adelante con la construcción de la planta, aun cuando esos criterios eran lo suficientemente vagos como para poder haber sido aplicados con facilidad. Essilor tenía varios procedimientos claros para las pruebas de lentes que no se realizaron durante el proceso de desarrollo del producto; otros produjeron resultados negativos que no fueron tomados en cuenta. “La decisión de lanzarlo estaba implícita”, explica un gerente de Essilor. “La pregunta era, simplemente, cuándo”.

Reconocer el rol del “campeón de la retirada”. A veces es un individuo, más que la evidencia creciente, lo que sacude la creencia colectiva del equipo de un proyecto. Si el problema del entusiasmo desenfrenado es consecuencia no intencional del trabajo legítimo de un “campeón del proyecto”, entonces lo que se necesitará es una fuerza de compensación, lo que yo llamo un “campeón de la retirada”. Esta persona es más que un abogado del diablo. En vez de simplemente hacer preguntas sobre un proyecto busca evidencias objetivas que demuestren que efectivamente existen fallas. Esto le permite desafiar –o quizá, dada la ambigüedad de los datos existentes, confirmar– la viabilidad de la iniciativa. A continuación, basándose en esos datos, actúa. Tanto en Essilor como en Lafarge, los “campeones de la retirada” (el nuevo gerente de investigación en Essilor y el director de operaciones en Lafarge) se unieron a los proyectos del lente y del relleno de papel cuando comenzaba a acumularse la evidencia sobre su poco pro-

metedor futuro. Pero sus defensores todavía se aferraban a los retazos de evidencia positiva que surgían ocasionalmente, o ignoraban la evidencia por completo. Si no hubiese sido por estos “campeones de la retirada”, afirmaron posteriormente los miembros del equipo, los proyectos probablemente habrían seguido durante meses o incluso años.

Para ser efectivo, un “campeón de la retirada” necesita estar directamente involucrado en el proyecto: si alguien hace una evaluación negativa desde cualquier otra área de la empresa, es muy fácil rechazar su juicio, tildándolo de mal documentado o inspirado en rivalidades internas. El “campeón de la retirada” también necesita tener un alto grado de credibilidad personal. Los gerentes en Essilor y Lafarge que plantearon dudas sobre el lente y el relleno de papel en las primeras fases de desarrollo carecían de credibilidad. El director de investigación y fabricación de Essilor era conocido dentro de la empresa como una persona que siempre decía “no”; el gerente de rellenos minerales de Lafarge, que procedía de otra empresa, parecía carecer de experiencia industrial. En contraste, los “campeones de la retirada”, en ambos casos, habían estado en sus empresas durante mucho tiempo y eran bien considerados por la alta gerencia. Ambos tenían una fuerte red de contactos en diferentes niveles de la empresa que los respaldaron cuando decidieron que había que matar el proyecto.

¿Qué tipo de persona aceptaría voluntariamente ese rol? Incluso si matar un proyecto no dejase sin trabajo a un “campeón de la retirada” –los de Essilor y Lafarge tenían otras responsabilidades en sus empresas aparte de los proyectos en cuestión– se trata de un rol que, a diferencia del que juega el “campeón del proyecto”, parece ofrecer poco en materia de prestigio y otras satisfacciones personales. (Para un análisis de las diferencias entre ambos papeles, véase el recuadro “*El campeón de la retirada y el campeón del proyecto*”.) De hecho, el “campeón de la retirada” enfrenta la inevitable hostilidad de quienes apoyan la iniciativa; los de Essilor y Lafarge fueron descritos como villanos o destructores de sueños.


Consecuentemente, los “campeones de la retirada” deben ser valientes y deben estar dispuestos a poner en juego su reputación y enfrentar la probable exclusión de la camaradería del equipo del proyecto. También necesitan determinación: tanto el “campeón de la retirada” de Essilor como el de Lafarge fracasaron en sus primeros intentos de interrumpir los proyectos. Quizás lo más importante es que los “campeones de la retirada” necesitan tener algún incentivo para colocarse a sí mismos en la mira por paralizar un mal proyecto. Para muchos, el motivo será simplemente un profundo desagrado ante el trabajo perdido. Como dijo un “campeón de la retirada” al entrevistarle en otra empresa que investigué:

“Cuando trabajo necesito creer en lo que hago. No quiero perder el tiempo en algo que no tiene valor”.

Es importante entender –y los ejecutivos sénior deben asegurarse de que la organización también lo entienda– que un “campeón de la retirada” no es un esbirro enviado por la alta gerencia para matar un proyecto. Los “campeones de la retirada” de Essilor y Lafarge ciertamente no lo eran. De hecho, fueron asignados a sus puestos sólo porque sus predecesores habían dejado la empresa, y por cuenta propia tomaron la iniciativa de determinar si los proyectos tenían posibilidad de éxito. Ciertamente, para ninguno de ellos estaba inicialmente claro que sus proyectos tuvieran que ser matados. Aunque se estaban acumulando indicios de que los proyectos fracasarían, las evidencias en ningún caso eran concluyentes, puesto que no estaban basadas en datos consistentes.

Los ejecutivos sénior necesitan reconocer al “campeón de la retirada” como un rol definido que puede desempeñar alguien de la organización. De lo contrario, quizá no sepan distinguir lo que es realmente un “campeón de la retirada” y no le concedan el apoyo que necesita. Incluso si no es posible para la alta gerencia designar un “campeón de la retirada”, sí pueden dar pasos para crear un ambiente en el que haya más probabilidades de que surja un salvador de esas características. Así como las empresas celebran y repiten historias de grandes éxitos de los campeones de productos, quizás podrían identificar y difundir historias de valientes “campeones de la retirada”, en su empresa o en otras, que ahorraron millones de dólares a las organizaciones. Por lo menos, la alta gerencia debe dejar claro que la oposición a un proyecto popular será bienvenida, o incluso recompensada. Al mismo tiempo, sin embargo, necesitan exigir a los “campeones de la retirada” que presenten evidencias firmes sobre las debilidades del proyecto, exactamente igual a como antes debieron haber exigido evidencias sólidas sobre su viabilidad.

•••

Aunque quizá no siempre ocurran a escala tan grande como la de Essilor y Lafarge, historias como éstas son comunes en los negocios. Y suceden porque la fe es un sentimiento poderoso, y la creencia colectiva lo es más todavía. Está claro que cualquier proyecto tiene que empezar con fe, porque generalmente al principio no hay mucha evidencia objetiva para justificarlo. Pero a medida que una iniciativa se desarrolla y aumentan las inversiones, esta creencia colectiva debe ir contrastándose con los datos. El desafío para los gerentes de la cultura corporativa del “todo es posible” es lograr discernir entre la convicción como una motivadora clave del éxito y la convicción como algo que ciega a los gerentes y les impide ver el fracaso final de un proyecto. 

Reimpresión R0302C-E