

VISION GENERAL DE LA OBRA DE JOHN P. KOTTER Y EL TEMA DEL LIDERAZGO



**JOHANNA NOVELLA GARRIDO
CARLOS ANDRES ROJAS CEPEDA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CHIA
2004**

**VISION GENERAL DE LA OBRA DE JOHN P. KOTTER Y EL
TEMA DEL LIDERAZGO**

**JOHANNA NOVELLA GARRIDO
CARLOS ANDRES ROJAS CEPEDA**

TRABAJO DE GRADO

RAFAEL RICARDO BRAY (ASESOR)

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CHIA
2004**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Chia, 23 de julio de 2004

Este trabajo esta dedicado a la Universidad de la Sabana, especialmente a nuestro asesor Rafael Ricardo Bray y sus colegas por brindarnos las herramientas necesarias y contribuir a la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a nuestros padres por su cariño y apoyo en nuestro proceso de formación; a la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Sabana y su cuerpo de docentes por su direccionamiento y acompañamiento a lo largo de este camino.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION,	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. BIOGRAFIA DE JOHN P KOTTER	5
4. ANALISIS DESCRIPTIVOS	7
4.1 CULTURA Y RENTABILIDAD.(1992)	7
4.2 EL LÍDER DEL CAMBIO. (1996)	9
4.3 EL LIDERAZGO DE MATSUSHITA. (1997)	13
4.4 LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER. (1999)	20
5. RESÚMENES DESCRIPTIVOS LITERATURA DE JOHN P. KOTTER	23

5.1 R.A.J.P.K. 001: CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENTABILIDAD	24
5.2 R.A.J.P.K. 002: EL LÍDER DEL CAMBIO: UN PLAN DE ACCIÓN DEL ESPECIALISTA EN LIDERAZGO DE NEGOCIOS MAS AFAMADO DEL MUNDO	50
5.3 R.A.J.P.K. 003: LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER	109
6. CONCLUSIONES	155
7. BIBLIOGRAFIA	160

INTRODUCCION

Las organizaciones enfrentan constantemente retos de cambio y desarrollo, diversos fenómenos han influenciado el mundo de las empresas afectando la percepción de estas sobre la realidad, obligándolas a sobrevivir dentro de un entorno cambiante. Debido a esta situación las empresas son afectadas en su interior por las diferentes variables que se encuentran en el entorno. Al enfrentar los retos y tratar de manejar las diversas variables, las organizaciones se encuentran en un constante proceso de cambio e innovación, tanto a nivel cultural como tecnológico, financiero y operacional.

Las organizaciones se encuentran entonces ante una situación que puede considerarse como un problema o tema de investigación y es *“la cultura organizacional y su proceso de cambio e innovación”*. Se observa como hay fenómenos culturales, económicos y financieros que están marcando el comportamiento de las personas, lo que al final viene a afectar el desempeño de los individuos al interior de las organizaciones y a estas como tal. El manejo de las relaciones, la concepción de las estructuras organizacionales y el establecimiento de grupos pueden ser considerados como variables que a nivel cultural definirán la gestión de las empresas en su entorno y que a su vez obedecen en gran medida a los cambios o fenómenos que se han venido presentando. Ahora bien, esto puede tener efectos reales que han de estudiarse y evaluarse desde la perspectiva de cultura organizacional.

En general las organizaciones tienen problemas de supervivencia y esta en gran medida esta determinada por la cultura al interior de cada una de ellas, es

necesario analizar y evaluar cual es la relación entre el éxito de una organización y su cultura organizacional.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El proyecto de investigación, cultura organizacional esta encaminada a profundizar a cerca del desarrollo, la administración y la transformación de las culturas al interior de las empresas, dentro de este proyecto se contemplan varias divisiones como “Cultura Organizacional e Innovación”, dando un enfoque más específico al estado del arte a realizar.

1.1 OBJETIVO GENERAL

La investigación contempla como objetivo general el identificar y describir los factores culturales que estimulan o bloquean la innovación en las organizaciones. De acuerdo a esto, y para poder dar un enfoque a la realización del trabajo, el objeto de estudio del presente trabajo serán principalmente las teorías, planteamientos y aportes propuestos por el autor *John P. Kotter* destacado por su trabajo en el área y experiencia.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.2.1. Recopilar literatura (publicaciones, artículos, estudios, etc), relacionada con el tema, que haya sido escrita por John P. Kotter.
- 1.2.2. Establecer la cronología de sus obras y de acuerdo a esta analizar la evolución de sus pensamientos y el cambio que sus planteamientos y aportes han presentado a través del tiempo.
- 1.2.3. Determinar, según el autor, los factores de la cultura organizacional que más influyen en los procesos de innovación.

2. JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo es de vital importancia para el adecuado desarrollo de una comprensión de la cultura organizacional y su relación con la innovación. Con base en este estado del arte se podrán formular hipótesis, observaciones, evaluaciones e incluso plantear nuevas teorías; es un punto de partida para los investigadores y sus colaboradores.

Se pretende reunir y administrar información que sirva de herramienta, más que cualquier otra cosa, de soporte teórico y conceptual que en un futuro otros investigadores puedan usar como referencia. Esta debe permitir obtener información clara y confiable de manera oportuna la cual será empleada en la formulación de estrategias y planes de acción. Así mismo debe permitir y fomentar el aprendizaje dentro de la investigación ya que se considera que en si la elaboración del estado del arte no es definitiva y puede, con el paso del tiempo, ser ajustada, actualizada o simplemente cambiada por una que se ajuste a la practica y los resultados de la investigación; en si puede generarse debate y cuestionamiento que enfrente la teoría y la practica.

3. BIOGRAFIA DE JOHN P KOTTER.

John P Kotter regenta la cátedra Konosuke Matsushita de Liderazgo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Graduado del MIT y de Harvard ha estado vinculado a la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard desde 1972. En 1981, a al edad de 34 años fue nombrado profesor titular con la tenencia del cargo, lo que lo convirtió en una de las personas mas jóvenes en recibir ese honor en toda la historia de Harvard.

Desde 1968 hasta hoy, el profesor Kotter se ha desempeñado como consultor y orador público para más de 400 corporaciones y entidades públicas. También ha sido miembro de la Junta Científica del Ejercito y de las juntas de AMI Corporate College, Mc Ver y Scitex América. Entre sus muchos clientes se cuentan Advanced Micro Devices, Alliedsignal, Allstate Insurance, Aluminium Company of América, American Cyanamid, Avon, Coca - Cola, Digital equipment, First Union, General Electric, Hershey, Goodrich, Jonson & Jonson, Mobil, Motorola, Reebok, Sony y Shell Oil entre muchos otros.

El profesor Kotter es autor de varios libros de negocios donde se ha dado a conocer por su alto grado de conocimiento en los temas que rodean el liderazgo y el cambio e innovación en la cultura de las organizaciones, entre sus obras están: *GAT What leaders really do.* (1999), *Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's most Remarkable Entrepreneur* (1997), *Leading Change* (1996), *The New Rules : How to Succeed in Today's Post Corporate World* (1995), *Corporate Culture and Performance* (con James Heskett, 1992), *A Force for Change: How Leadership differs from Management* (1990), *The Leadership Factor* (1988), *Power and*

Influence: Beyond Formal Authority (1985), y The General Manager (1982). Sus libros han sido publicados en Harvard Business Review se han vendido mas de un millón y medio de reimpressiones.

Entre las muchas distinciones y honores que ha recibido el profesor Kotter están el primer lugar en el concurso promovido por el Financial Times y Booz Allen Global Business Book Competition; un premio de Exxon para la innovación en el diseño del currículo para las escuelas de graduados de negocios; un premio de Johnson, Smith y Knisely en Nuevas Perspectivas para el liderazgo en los negocios; y un premio de McKinsey para el mejor artículo de la Harvard Business Review.

El profesor Kotter vive en Cambridge, Massachussets, y Ashland, New Hampshire, con su esposa, Nancy, y sus hijos, Caroline y Jonathan

4. ANALISIS DESCRIPTIVOS

Tras llevar a cabo un proceso de documentación e investigación de la literatura existente del autor John P. Kotter se ha realizado un análisis descriptivo de sus obras. En ellos se resaltan los aspectos más importantes encontrados en dicha literatura para actuar como base teórica en el futuro para los investigadores del tema “Cultura organizacional e innovación”.

En cada análisis se plasman los puntos críticos y relevantes de cada libro que según la experiencia del autor resultan ser los que ejercen una mayor influencia sobre la cultura organizacional, los factores claves para su desarrollo así como los factores que frenan su evolución y la innovación. Adicionalmente se resaltan los valores de fondo que defiende el autor, se observa la conformación y evolución de su pensamiento a través del tiempo.

4.1 CULTURA Y RENTABILIDAD.(1992)

La mayoría de los libros más influyentes de gerencia administrativa presentan observaciones altamente personales. Opiniones y conclusiones del autor.

Los credos que presenta el autor - frecuentemente presentados como nuevas tendencias del manejo de las organizaciones - parecieran ser objetivos e impersonales puesto que su soporte esta basado en ejemplos reales que proveen excelentes evidencias para apoyar una teoría.

Así quisieron presentar sus hipótesis John P Kotter y James Heskett en el libro “Cultura de empresa y rentabilidad”. Yendo mas allá de una teoría, su trabajo

puramente empírico provee un análisis crítico y objetivo acerca de la influencia de la cultura corporativa sobre el desempeño económico de una organización tanto negativa como positivamente.

Por medio de un gran trabajo investigativo en firmas tan grandes como Nissan, ICI, Hewlett Packard y otras multinacionales, estos autores demuestran como los valores compartidos y las reglas no evidenciales engrandecen profundamente el éxito económico en las corporaciones y como, por el contrario, llevan a empresas al fracaso debido a la falta de adaptabilidad hacia los cambios generados en el mercado.

Muchas firmas de gran éxito poseen culturas inadaptables, caracterizadas por un cierto nivel de arrogancia, aislamiento, burocracia y centralización.

Estas culturas cerradas a los cambios y a nuevas estrategias de gestión, son las que inevitablemente, a largo plazo, van a mostrar resultados negativos como consecuencia de la falta de visión y deseo de desarrollo.

En las empresas que tienen culturas fuertes, todo funciona distinto. Existen líderes que marchan energéticamente y de forma coordinada hacia el cumplimiento de los objetivos.

La unificación de la motivación, la organización y el control permiten que las culturas puedan potencializar la rentabilidad, teniendo una estrategia clara centrada en la búsqueda de la satisfacción tanto de los clientes como de los empleados y los accionistas.

En estas culturas donde se estimulan los cambios positivos, los directivos prestan especial atención a los cambios importantes que se producen en el entorno y que pueden llegar a afectar a la organización en términos cuantitativos, en consecuencia de esto, inician transformaciones incrementales en las estrategias y prácticas de gestión que permiten mantener a las empresas y a sus culturas alineadas con las realidades del entorno. Estas normas y actitudes de comportamiento conducen a un sistema de valores que asigna una debida importancia a las personas y los procesos que generan cambios y cuando este sistema se expresa por escrito, constituye indirectamente, la clave de éxito en los resultados que se logran en la realidad, todo esto como consecuencia de la estimulación provocada por los directivos, los cuales hacen lo necesario para darle a la organización lo que necesita para adaptarse a los cambiantes entornos competitivos.

Dibujando una realidad muy clara de las situaciones que se manejan en las grandes compañías, John P Kotter y James Heskett proveen un gran trabajo de investigación donde muestran de forma detallada y real, la influencia que pueden generar las culturas organizacionales a la innovación, todo ello visto a través del éxito económico y la sostenibilidad en tiempos cada vez más competitivos y tecnológicos.

4.2 EL LÍDER DEL CAMBIO. (1996)

En este libro, Kotter, expone el resultado de toda su experiencia y vida empresarial a lo largo de 25 años. Esta clara su visión de lo que sería necesario hacer para que las organizaciones sean exitosas en el siglo veintiuno y puedan enfrentar las

presiones que sufren para cambiar, ya que estas incrementarían con el paso del tiempo.

Los métodos, como la reingeniería o la gerencia de la calidad, que han sido empleados por gran cantidad de gerentes o directores han fallado, en el fondo no son capaces de alterar el comportamiento individual y colectivo desde sus raíces. La clave para lograrlo es hacer énfasis continuo en la idea de que a través del liderazgo se deben lograr los cambios.

Para que las personas puedan lograr esto describe un proceso de ocho etapas en el que demuestra no solo que el liderazgo es necesario para el cambio sino que los niveles de complacencia deben ser mínimos. Del mismo modo hace una clara distinción entre liderazgo y administración que respectivamente se deben encargar del cambio y el *status quo*, razón por la cual el aprendizaje continuo se convierte en factor clave para el desarrollo de líderes que puedan interpretar los cambios y enfrentarlos.

El proceso de las ocho etapas empieza por establecer el sentido de premura en las organizaciones. Es claro que en un ambiente de complacencia las organizaciones aumentan su resistencia natural al cambio y que no se debe menospreciar la magnitud de las fuerzas que alimentan la complacencia. Para finalizar la primera etapa describe el rol de las crisis que permiten ver a los gerentes sus falencias y debilidades frente a su competencia y el papel que desempeñan los gerentes de niveles medios y bajos en la propagación de la sensación de premura.

En segunda instancia se refiere a la creación de la coalición conductora lo cual no solo debe involucrar a varios individuos sino que se caracteriza por el poder del puesto, la experiencia, credibilidad y liderazgo. La coalición conductora, un equipo conformado por empleados con diferentes cargos al interior de la organización, debe generar la suficiente credibilidad que es necesaria para impulsar el cambio; por lo tanto, esta debe ser reconocida por otros y cuando el liderazgo se convierte una guía en términos de administración.

Adicionalmente se requiere desarrollar una visión junto con una estrategia capaz de hacerla realidad. Una visión clara y buena es importante por que ayuda a motivar y a canalizar las acciones hacia un fin deseable. La visión se caracteriza por ser comunicable y alcanzable además de no ser suficiente por su propia cuenta, es aquí que se debe incorporar una estrategia que provea detalles de cómo se pretende alcanzar la visión.

Existe una tarea de grandes magnitudes y es la de ser capaces de difundir la visión en todos los niveles de las organizaciones. Se debe asegurar que la visión sea comprendida por todos de tal forma que su compromiso exista y sea beneficioso para todos. Para que se pueda contrarrestar la resistencia al cambio que se da naturalmente en las organizaciones no basta con solo comunicar la visión, hay que asegurarse que se esta haciendo de forma clara y que el mensaje esta siendo entendido.

También es muy importante facultar y empoderar a los empleados así mismo que se les debe dar responsabilidades y la libertad de actuar, al hacer esto el rango de la acción en conjunto será mayor y el beneficio también. Lo anterior solo se lograra

teniendo en cuenta que el desempeño de los empleados se ve afectado en primera instancia por la estructura de la organización, sus capacidades intelectuales y personales, los sistemas y la eficiencia en la comunicación de la visión. En segunda instancia el entorno cambiante y globalizado son otros de los factores que afectaran el desempeño. Las empresas deben ser conscientes de la responsabilidad que en ellas recae de no solo usar el liderazgo sino también de promoverlo.

Los logros a corto plazo también juegan un papel importante en cualquier esfuerzo de cambio que se pretenda. Los logros a corto plazo proporcionan evidencia de la efectividad de las estrategias y acciones, elevan la moral y la motivación, permiten hacer ajustes, debilitan la oposición al cambio y contribuyen a cambiar a las personas que se resisten a la innovación y están en niveles jerárquicos altos. Por tal motivo este debe ser el siguiente paso a tomar en el proceso, planificar logros a corto plazo visibles inequívocos y que muestren su relación con el esfuerzo y la energía dedicada al cambio.

La resistencia al cambio siempre estará presente en las organizaciones, ya sea a nivel político o irracional por lo que celebrar los logros en el corto plazo y olvidarse de mantener niveles de premura elevados podrían contribuir a que de nuevo se instaurara la complacencia. En este sentido es recomendable prestar atención a la cultura organizacional y la existente interdependencia a nivel estructural pues los esfuerzos de cambio que den resultados podrían verse socavados por la fuerza con que estos se encuentran arraigados en las organizaciones.

Por ultimo, el verdadero cambio organizacional solo sucede realmente cuando se logra arraigar en lo profundo de la cultura organizacional. En todo momento se pueden evidenciar resultados pero si tenemos en cuenta que a) las personas que ingresan a las empresas por primera vez son adoctrinadas según las creencias existentes, b) que la cultura de por si se transpira en las acciones de las personas en el día a día y c) que esto sucede sin que se pueda definir claramente a que enfrentar (gracias a la naturaleza invisible de la cultura organizacional), entonces los esfuerzos de cambio serán visibles cuando logren superar las barreras impuestas por la oposición y el tiempo arraigándose en lo profundo de la cultura para que formen parte de las normas de comportamiento y valores compartidos al interior de un grupo de personas u organización, antes no.

4.3 EL LIDERAZGO DE MATSUSHITA. (1997)

El titulo original del libro es: Matsushita Leadership. Lessons from the 20th century's most remarkable entrepreneur. (Versión en ingles)

Antes de entrar en materia es necesario aclarar que este libro es la Biografía cronológica de Konosuke Matsushita. Lo que el autor pretende en el libro es ilustrar y resaltar patrones instructivos que sirvan para el futuro destilados de la vida de uno de los emprendedores y lideres más importantes del siglo 20. En este sentido pretende dos cosas con este libro:

1. Plasmar en un libro la vida de uno de los lideres más importantes del siglo XX y,

2. Destacar en esta, hechos que a su modo de ver muestren en la práctica como se desarrolla el liderazgo en las personas y cuales de sus pensamientos pueden ser visibles en la vida de Konosuke Matsushita.

Por lo cual este libro es resumido a la luz de sus previas publicaciones y pensamientos respecto al desarrollo del liderazgo y su papel en el manejo del cambio e innovación. El libro trata el tema de cómo vencer la adversidad y obtener fuerzas de los traumas a los que nos exponemos, el libro es acerca de crecimiento moral, espiritual, económico y social.

Al hacer una retrospectiva de la vida de KM se observa que bajo diversos estándares KM no parecía un líder. Contrario a su rival, Akio Morita de Sony, no demostraba una apariencia física que lo favoreciera, no se destacaba por sus habilidades en el manejo de públicos y rara vez demostraba destrezas intelectuales rápidamente. Lo que si lograba y que lo hacen los grandes líderes era motivar a grandes grupos de individuos a mejorar la condición humana.

A través de PANASONIC y otras marcas fundadas por él, logro proveer a billones de personas con electrodomésticos y electrónicos de consumo masivo. Sus logros económicos excedían, con gran amplitud, los de otros emprendedores mucho más famosos (Ford, J.C. Penny, Ray Kroc, Sam Walton, Soichiro Honda entre otros). Con sus increíbles ganancias se dedico a fundar una organización similar al premio Nobel en Japón, fundo una escuela de gobierno con el propósito de reformar el sistema político japonés y empujar al gobierno para hacer más por la ciudadanía, también se dedicó a otra cantidad de proyectos cívicos.

En 1932 dijo a sus empleados: “La misión de un manufacturero es sobreponerse a la pobreza, aliviar a la sociedad, como un todo, de la miseria de la pobreza y traerle riqueza”. Nunca hablaba de que generar el máximo valor para el accionista fuera el objetivo principal de una empresa sino más bien de generar riqueza en beneficio de todos haciendo énfasis en lo psicológico y espiritual. Para KM el poseer comodidades materiales en ningún momento garantiza la felicidad del hombre por lo cual los ejecutivos y empresarios deberían ser capaces de generar una sociedad en la que se equilibrara una riqueza espiritual y la afluencia material. Su énfasis en un bien superior es legendario.

Como hombre de negocios se destacan los momentos en que demostraba amabilidad (aunque esta suele ser usada como manipulación por los hombres de negocios), el énfasis que hacía en la importancia de la educación y el hecho de que siempre daba las gracias a otras personas de una forma muy natural. Al mismo tiempo creía que al ayudar a otros a mejorar él estaba mejorando igualmente; esta forma de pensar era casi una religión. Por encima de todo y a lo largo de su vida demostró una capacidad impresionante de crecimiento y renovación, una capacidad que en el futuro, en un ambiente que se mueve más rápido será muy importante. Sus ideales influenciaban poderosamente sus acciones

KM nació en Wasamura, Japón en noviembre de 1894. A pesar de ser el menor de 8 hermanos, no supo que era la pobreza hasta los 4 años. De no ser por las raíces de su infancia marcadas por el pasado, es posible que KM fuera un desconocido para nosotros. El tipo de eventos es particular a cada individuo pero el patrón no lo es; las pérdidas tempranas alimentan sentimientos, esperanzas y miedos que eventualmente surgen como base para emprender, liderazgo de alguna otra forma

manifestarse en una actividad ejemplar. KM era un visionario emprendedor que supo levantarse del entorno adverso y ubicar a su empresa dentro de los primeros lugares antes de la segunda guerra mundial.

A la edad de nueve años se ve forzado a dejar su hogar para ir a trabajar a Osaka gracias a que las apuestas de su padre llevan a la familia a la quiebra, tragedia a la que se suma la muerte de cinco de sus hermanos antes de que cumpliera 5 años. Sin embargo, KM supo manejar los traumas y canalizar sus sentimientos para alcanzar sus sueños y metas. Es particular del caso de KM que se enfermaba, sufría de depresiones físicas y emocionales después de un periodo de prosperidad pero cuando todo parecía perdido su salud mejoraba y con éxito lograba sacar su empresa adelante.

Se evidencia en la vida de KM que su proceso de aprendizaje fue corto, no tuvo educación pero constantemente quería mejorar. Además su aprendizaje fue mas practico que empírico. Varias oportunidades se le presentaron en la vida pero todo empezó cuando decidió tomar el riesgo de trabajar en la empresa de energía eléctrica de Osaka en vez de asegurarse manejando su propio negocio. Esta industria se encontraba en crecimiento y ofrecía grandes oportunidades a quienes se destacaran por su buen trabajo. De nuevo se evidencia un patrón que se vera en lo restante de su vida, afirmar su independencia enfrentando retos que le hicieran crecer sin importar los riesgos.

La industria de la electricidad era relativamente nueva y vista con temor. KM empezó su carrera en 1910 con tareas simples y rutinarias pero con tal desempeño que pronto ocupaba cargos importantes al interior de la eléctrica de Osaka. Sus

labores requerían de gran esfuerzo físico pero al mismo tiempo proponía retos intelectuales. A los 19 años ya manejaba proyectos de gran complejidad y tenía docenas de empleados bajo su mando. La vida de KM toma un giro y empieza a tener comodidades.

A los 20 años, en 1917 constituye su empresa con una inversión de 100 yen. Junto con 3 conocidos empiezan a producir aislantes eléctricos. Esta era la oportunidad de KM para desarrollarse dentro de las 4 industrias que le llamaban la atención: la generación de electricidad, la transmisión y distribución de esta, los artículos de consumo y la electrónica industrial. Cabe resaltar que ninguno de los individuos que empezaron en la Konosuke Electronic industrial tenían idea de cual era su negocio y estrategia.

De cualquier forma este grupo de emprendedores empieza su labor y en su primera etapa logran producir y comercializar 4 productos. A pesar de que sufría problemas como basarse en conceptos de productos con falencias, no contar con el suficiente respaldo financiero y tenían problemas en su cadena de distribución logran salir adelante. Se empezaron a destacar por la calidad de sus productos, sus entregas a tiempo y precios.

KM siempre hizo énfasis en la pronta y gentil atención al cliente clave de éxito para su empresa. En su empresa había una formación básica por la que tenían que pasar todos los empleados e incluso a KM se le veía haciendo estas tareas constantemente. Su forma de actuar muestra que estaba acostumbrado a tomar riesgos y a estar al tanto de sus proyectos involucrándose con los empleados. Sus

estrategias innovadoras de ventas y mercadeo dieron resultados en contra de todos los pronósticos de la época.

En la época de la gran depresión la mano de obra empieza a sobrar, grandes empresas reducen su fuerza laboral pero KM decide no ir con la tendencia sino elaborar un esquema de trabajo diferente en el que de nuevo muestra sus capacidades para innovar y enfrentar el cambio, turnos de trabajo de medio día logrando ser la firma eléctrica con mayor cobertura en la época.

En 1931 fabricaban más de 200 productos dentro de 4 categorías diferentes, MEI ya no era una corporación pequeña y se preocupaba mucho por la preparación de sus empleados y el desarrollo de liderazgo entre ellos, constantemente la MEI innovaba sus productos. Creía fielmente que la adversidad podía volver a su empresa más fuerte por eso cuando se enfrentaba a problemas no pensaba en despedir empleados sino en asumir riesgos y trabajar para mejorar; desarrollo sus propios métodos.

KM es un individuo que se adelanto a su época, era un líder excepcional y su historia puede ser fuente de inspiración para muchos. Pareciera que la idea de un mundo globalizado y un factor de cambio constante no le hubieran afectado.

Por encima del enriquecimiento KM cita ciertos valores que deben predominar en las organizaciones. Estos valores de alguna forma definen sus ideales de servicio al público, justicia, honestidad, trabajo en equipo, tener una causa en común, esfuerzo permanente, cortesía, armonía y gratitud. De alguna forma esto le ayuda

a enfrentar los grandes cambios y transformaciones por las que paso en su vida y dentro de su organización.

KM se caracteriza por ser un líder con gran capacidad para transmitir energía y los mensajes necesarios para alcanzar el cambio. A la luz de Kotter, KM fue un líder capaz de transmitir una visión, estimular al personal y sobre todo a las cabezas para obtener resultados y evitar conflictos influyendo profundamente en las personas que lo rodeaban.

La peor época que enfrento KM fue la segunda guerra mundial y la post-guerra. Sin embargo se mantuvo fiel a sus principios actuó de acuerdo a ellos como patriota y como empresario. Enfrento un entorno que se tornaba hostil dada la posición de su país al finalizar la guerra, lo que casi le cuesta tener que abandonar lo que había construido en el pasado. En 1950 recobro control de la firma e implemento nuevamente lo que se conocía el sistema por divisiones o trabajo por medio de equipos especializados en productos diferentes.

Ya en 1961 decide soltar las riendas de su negocio. La historia demuestra que el éxito no depende de la edad y que ya en edades maduras se pueden lograr cosas. Después de soltar las riendas de su negocio KM se dedica a al trabajo filosófico y pedagógico, otro de sus grandes alcances. Crea la Fundación Internacional Matsushita que fomenta las relaciones de Japón con otros países con miras a que su cultura sea más comprendida. Su compromiso con la sociedad es evidente ya que promueve la educación de las personas para que puedan hacer cosas y alcanzar logros. Al mismo tiempo su compromiso espiritual para con los individuos y la sociedad es evidente. También se destaca de esta época la construcción del

Pabellón y Jardín de la Amistad internacional en Osaka y un instituto que investiga la naturaleza humana. Para 1989, año de su muerte, ese instituto daba trabajo a más de trescientas personas e impulsaba interesantes proyectos educativos, editoriales y de investigación.

Los tiempos difíciles forman hombres capaces, vigorosos e íntegros. KM cometió varios errores, a pesar de los cuales podemos afirmar que en la vida de KM esta presente el éxito como líder y que no es la ciencia la que mueve el mundo sino las personas con capacidades de enfrentar el cambio y los problemas decididamente y con mente abierta. El éxito como lo plantea Kotter reside en el aprendizaje continuo y la capacidad de interpretar el entorno para saber cuales son las necesidades del consumidor y traducir esto en una visión que la empresa pueda materializar.

4.4. LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER. (1999)

La verdadera labor de un líder, publicado en 1999 profundiza y extiende las teorías propuestas acerca de lo que un líder realmente debe hacer. Introduciendo nuevos planteamientos (que expresados en hechos y datos son bastante obvios ante los ojos de los directivos) el profesor John P Kotter propone y afirma que la gerencia y el liderazgo tienen funciones y objetivos diferentes, pero opina también que ambos términos deben ser complementarios y en un mundo cambiante y cada vez mas competitivo, uno no puede vivir sin el otro.

En su obra enumera y contrasta las tareas y actividades características de los gerentes y líderes, enfocándose en un punto clave: Los gerentes promueven la

estabilidad, mientras que los líderes presionan por la adaptabilidad y el cambio, solo aquellas empresas que unan ambos términos y utilicen esta unión como herramientas de desarrollo podrán ser exitosas en tiempos turbulentos.

La mayoría de las corporaciones americanas actuales están sobre dirigidas y sublideradas, lo que en este momento necesitan es desarrollar su capacidad para crear y ejercer liderazgo. Las organizaciones exitosas no esperan que los líderes lleguen a sus puertas, estas buscan y capacitan a personas con potencial de líder, a las cuales exponen ante situaciones difíciles, diseñadas para aumentar su potencial para liderar, a través de esto las organizaciones cuentan con personas altamente capaces y preparadas con una clara visión de lo que necesita la empresa para dar a futuro resultados positivos.

Sin embargo, el desarrollar la habilidad de liderar no es suficiente, las compañías tienen que tener en cuenta que un fuerte liderazgo con una gerencia deficiente y pobre no sirve y que por el contrario el desequilibrio entre estas puede traer peores consecuencias a la organización. Por esto el verdadero reto para las corporaciones es combinar una alta gerencia con un alto liderazgo, manteniendo un equilibrio entre uno y otro.

Pero al analizar esto más profundamente, gerenciar es lidiar con complejidad, sus prácticas y procedimientos responden a la emergencia de grandes organizaciones en tiempos altamente tecnológicos y competitivos. Si hay carencia de una buena gerencia, las corporaciones complejas pierden la visión de sus objetivos, se vuelven corto plazistas y burocráticas, todo como consecuencia de la falta de administración en los procesos y en las practicas de gestión llevadas a cabo al

interior de la empresa. Una gerencia efectiva trae un grado de orden y consistencia a los factores claves como la productividad y calidad, los cuales brindan sostenibilidad a largo plazo.

Por el contrario liderar es lidiar con el cambio, y parte de la razón por la cual se le esta dando tanta importancia a este termino, se debe a la volatilidad y el alto grado de competitividad en el mercado global. Actualmente la tecnología y el alto grado de competencia obligan a que las empresas generen cambios en su conducta, estas tienen que estar a la vanguardia de lo que se esta viviendo en el mundo, para sobrevivir tienen que crear estrategias que se adapten al entorno y que resulten efectivas para competir eficientemente en un mercado dinámico, donde se demanda cada vez más liderazgo.

John P Kotter muestra todo eso y más en su obra, expone de forma crítica y objetiva lo que es verdadero liderazgo y buena gerencia. Por medio de teorías y prácticas investigativas da una idea clara de las consecuencias positivas que trae a las grandes organizaciones tener un alto grado de liderazgo acompañado de una gerencia efectiva.

5. RESÚMENES DESCRIPTIVOS LITERATURA DE JOHN P. KOTTER .

INDICE DE RESUMENES DESCRIPTIVOS			
No. R.D.J.P.K.	TITULO	FECHA DE PUBLICACIÓN	PÁGINA
001	CULTURA Y RENTABILIDAD	1992	24
002	EL LIDER DEL CAMBIO	1997	50
003	LA VERDADERA LABOR DE UN LIDER	1999	109

5.1 R.D.J.P.K. 001

Titulo: Cultura Organizacional y Rentabilidad

Autor: John P. Kotter y James Heskett

Publicación: España 1992

Editorial: Díaz de Santos, España

PARTE I: El poder de la cultura.

CAPITULO 1: El poder de la cultura.

Palabras Claves: Cultura, valores, comportamientos, liderazgo, cambio.

“La cultura de una forma muy amplia se entiende como las cualidades de un grupo humano específico que se transmiten de una generación a otra”¹. Esta definición nos ayuda a concebir a la empresa como un todo formado por dos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio.

En el nivel más profundo y menos visible se encuentran los valores, que son compartidos por los miembros de un grupo y que tienden a permanecer a lo largo del tiempo, aun si se producen cambios en la composición del grupo. En este nivel

¹ JOHN P. KOTTER y James Heskett . Cultura de Empresa y Rentabilidad. España: Editorial Diaz de Santos, 1995. Página 3

es en extremo complicado modificar la cultura una empresa en parte porque los miembros del grupo no son conscientes de los valores que los mantienen unidos. En el nivel más visible de la cultura, están los patrones de comportamiento de una organización, que los empleados se encargan de transmitir a las personas que ingresan a la empresa. Cada nivel de la cultura tiende, de forma natural a influir en el otro.

Al conceptualizar la cultura de esta forma, se puede observar que esta no es lo mismo que la estrategia o estructura de la empresa, se podría decir que la estrategia y la estructura van acordes a la cultura corporativa de la organización que da ciertas directrices a la toma de decisiones y estrategias que se llevan a cabo dentro de esta.

Las culturas pueden mantenerse estables dentro de un cierto periodo de tiempo, pero nunca son estáticas. Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. Con frecuencia, los cambios en los miembros clave, la asimilación de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes y la expansión geográfica pueden debilitar o cambiar la cultura vigente.

Un número suficiente de crisis, junto con la ausencia de mecanismos que permitan perpetuarla, pueden destruir una cultura o debilitarla demasiado. Pero, por el contrario las culturas pueden crecer hasta llegar a ser muy fuertes; esto sucede cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y practicas comunes, y los niveles de la cultura están íntimamente interconectados entre sí. La continuidad del liderazgo, la estabilidad de los miembros del grupo, la

concentración geográfica y un relativo nivel de éxito, son todos factores que contribuyen a la estructuración de una fuerte cultura de empresa que puede afectar o beneficiar la rentabilidad.

Se realizaron varios estudios acerca de esto, en los setenta un pequeño grupo de profesores de Harvard y Stanford hicieron una investigación para determinar la importancia de lo que llamaron “cultura de empresa”. Tras de esto se empezaron a hacer publicaciones acerca de la cultura corporativa donde se explicaba la relevancia de tener una cultura fuerte dentro de la empresa.

Todo esto llevo a la realización de un estudio dedicado a determinar la relación entre la cultura organizacional y la rentabilidad a largo plazo de una organización, como esta se puede ver beneficiada o afectada por la cultura corporativa.

Los estudios demostraron lo siguiente:

1. La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización. Encontramos que las empresas que poseen una cultura que pone el énfasis en los factores constituyentes claves de la gestión (clientes, accionistas y empleados) y en el desarrollo del liderazgo a todos los niveles, muestran, con un alto margen, niveles de rentabilidad superiores a las organizaciones que no poseen estas características.
2. Es muy probable que la cultura de la empresa sea el factor más importante entre los que determinen el éxito o fracaso de una empresa. Las culturas que afectan negativamente a la rentabilidad tienen un impacto financiero

negativo por varias razones: la más significativa es su tendencia a impedir que las empresas realicen los cambios estratégicos y tácticos que necesitan.

3. Las culturas de empresa que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras; se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes
4. A pesar de que se resisten a ello, las culturas de las empresas pueden modificarse para que se conviertan en un factor que potencie la rentabilidad. Este constituye un cambio complejo, que exige tiempo y requiere la presencia de un fuerte liderazgo. Ese liderazgo debe tener como guía, una visión realista sobre que tipo de cultura potencia la rentabilidad.

PARTE 2: La pregunta básica sobre la rentabilidad: ¿Qué tipo de cultura de empresa potencia la rentabilidad a largo plazo?

CAPITULO 2: Culturas fuertes.

Palabras Claves: Cultura empresarial, resultados económicos, valores, métodos, gestión, empresa.

Existe una relación entre la cultura empresarial de una organización y sus resultados económicos a largo plazo. Una de las perspectivas más elegantes acerca de la relación cultura - rentabilidad es la que relaciona una cultura fuerte con resultados excelentes.

En estas culturas fuertes los directivos comparten un conjunto de valores y métodos para la gestión de los procesos dentro de la empresa, y estos mismos se

encargan de propagar esos valores y conductas a todos los participantes de la organización, esto no solo crea ciertos parámetros de comportamiento claves si no que además esa cultura de valores se vuelve tan fuerte que se percibe por las personas que no pertenecen a esta, y es que es usual que las empresas que poseen este tipo de cultura tengan cierto “estilo” de manejo de los negocios y su gente.

La lógica que explica como la fortaleza de las culturas se relaciona con los resultados de las organizaciones, se fundamenta en tres ideas. La primera de ellas se refiere a como los esfuerzos se aúnan o unifican hacia un objetivo común, es decir, sus trabajadores trabajan bajo un mismo ritmo dirigidos a unas metas conjuntas establecidas por los directivos de la empresa.

Se dice también que las culturas fuertes ayudan a la rentabilidad porque con remuneraciones o salarios normales crean motivación en los empleados. Estos trabajan motivados por los mismos valores que se comparten en la empresa y trabajan para el cumplimiento de sus objetivos con responsabilidad y compromiso. Y es ahí donde se ven resultados rentables en las organizaciones.

CAPITULO 3: Culturas estratégicamente apropiadas.

Palabras claves: Rentabilidad, cambio, innovación, ajuste, entorno cambiante.

“Hay un segundo enfoque o una teoría que establece abiertamente las directrices que una cultura dentro de una organización debe seguir, para potenciar la rentabilidad. El concepto clave utilizado es el ajuste”².

² JOHN P. KOTTER y James Heskett . Cultura de Empresa y Rentabilidad. España: Editorial Diaz de Santos, 1995. Pág 33.

Este segundo enfoque afirma que el contenido de una cultura, en términos de los valores y comportamientos compartidos, es más importante que su nivel de fortaleza .

También afirma que la fortaleza de la cultura organizacional de una empresa se valora por el poder de adaptación a su contexto, entendiéndose por contexto, las condiciones objetivas del sector, del segmento específico definido en la estrategia de la empresa. De acuerdo con este enfoque, solo las culturas que sean contextuales o estratégicamente apropiadas se pueden relacionar con una excelente rentabilidad. Cuanto mejor sea el ajuste, mas alta será la rentabilidad y por el contrario si la empresa no se adapta tendrá malos resultados en términos de ganancias.

El segundo enfoque además predice que una cultura caracterizada por un proceso muy rápido de toma de decisiones y un comportamiento poco burocrático puede favorecer los resultados en un entorno altamente competitivo y variable pero podría ser negativo en una empresa tradicional con forma y estilos definidos para llevar a cabo sus procesos.

A pesar de que el enfoque es un poco vago en lo que se refiere a “ajuste o adaptación”, es bastante claro en lo que es el concepto. No importa en que mercado se desenvuelva, el poder de adaptación al contexto en el que se desenvuelve la empresa es el que le va a dar las herramientas para contar con buenas estrategias en el corto y largo plazo. Así mismo las empresas que no toman decisiones ante los cambios del entorno van a tender a desaparecer porque no tomaron en sus manos lo que podría empujarlas a seguir adelante, innovación.

Por esto las grandes, medianas y pequeñas empresas tienen que estar en constante desarrollo, ya que es el entorno el que da las pautas a seguir en una organización que está en planes de crecer a largo plazo y depende de esta que su rentabilidad se vea afectada en un futuro por la abstinencia al riesgo y la toma de decisiones sujetas a cambios al interior de la empresa.

CAPITULO 4: Culturas adaptables.

Palabras claves: Adaptación, rentabilidad, preparación, cambio, entorno, proactividad.

En la bibliografía sobre cultura existe un tercer enfoque que se centra exclusivamente en lo que se refiere al concepto de adaptación. El fundamento es claro: únicamente las culturas que ayudan a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios del entorno pueden asociarse con altos niveles de rentabilidad a largo plazo.

Los expertos señalan la diferencia entre culturas inadaptables y adaptables. Las culturas inadaptables suelen ser muy burocráticas. En esas culturas las personas no toman iniciativas con facilidad, prefieren no correr riesgos y no son muy creativas. La información no circula con rapidez y facilidad a través de la organización. Existe un predominio del control, lo que reduce la motivación y el entusiasmo.

Por el contrario las culturas adaptables tienen características muy diferentes, las culturas adaptables son las que se relacionan con una actitud general que favorece a la adopción de riesgos, la fe y un enfoque proactivo, tanto en la organización

como en cada uno de los individuos que la integran. Los miembros de la organización se apoyan mutuamente, con el fin de detectar problemas e implantar soluciones que sean prácticas y viables. Existe un sentimiento compartido de confianza: los miembros de la organización creen, sin duda alguna, que son capaces de afrontar los problemas y oportunidades que se les presenten sin importarles su naturaleza. Existe un entusiasmo ampliamente difundido, por hacer lo que sea necesario para alcanzar el éxito de la organización. Los integrantes de la organización son receptivos al cambio y a la innovación.

También argumentan los expertos, que este tipo de cultura valora y estimula el espíritu emprendedor que puede ayudar a una empresa a adaptarse al entorno cambiante permitiéndole identificar y explotar nuevas oportunidades. Sin embargo esto no lo es todo, también hay otras características además de las vistas que le dan a esa cultura los puntos clave de éxito dentro de su mercado y son: el liderazgo, la adopción de riesgos dentro de márgenes prudentiales, la comunicación libre y abierta, la innovación y la flexibilidad. Estas características se perciben como rasgos culturales que ayudan a las empresas a tener éxito en un entorno de negocios cambiante. En otras palabras se les considera como elementos que establecen un vínculo claro y directo entre las culturas que valoran el liderazgo, con el logro de resultados económicos excelentes.

Tabla 4.1 Culturas adaptables e inadaptables.

Culturas adaptables

Valores centrales: La mayoría de sus directivos están en constante preocupación por los intereses de los clientes, los accionistas y los empleados. Valoran a las personas y los procesos capaces de generar cambios útiles (como lo es el liderazgo en todos los niveles de la organización).

Comportamientos habituales: Los directivos prestan mucha atención a todos los factores constituyentes, especialmente a los consumidores, e inician los cambios que sean necesarios para servir mejor a sus legítimos intereses, incluso cuando estos implican la adopción de un cierto nivel de riesgo.

Culturas inadaptables

Valores centrales: La mayoría de sus directivos se preocupan principalmente por sus intereses personales, por sus grupos de trabajo más cercanos o por algunos productos (o tecnologías) relacionados con su beneficio. Valoran mucho más el orden y la reducción de todo tipo de riesgo en los procesos de gestión que las iniciativas generadas por el liderazgo.

Comportamientos habituales: Los directivos tienden a comportarse de forma aislada, política y burocrática. En consecuencia, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse o aprovecharse de los cambios que se producen en el entorno de negocios.

Es así como las empresas que desean mejores resultados, son organizaciones dinámicas, abiertas a los cambios causados por el entorno que puede darles la pauta y las estrategias a seguir de acuerdo al mercado. Además también hay que tener en cuenta un valor de suma importancia para la generación de rentabilidad en una empresa y es, el liderazgo en todos sus niveles no como una imposición si no como una palanca de motivación que se vea en los empleados y en sus resultados.

FUENTE: JOHN P. KOTTER y James Heskett . Cultura de Empresa y Rentabilidad. España: Editorial Diaz de Santos, 1995

CAPITULO 5: El caso Hewlett – Packard.

Palabras claves: Adaptación, liderazgo, cambios, competitividad, valores, motivación, innovación.

Se han generado tres enfoques sobre la relación cultura – rentabilidad, que dan indicios del porqué algunas empresas pueden llegar a presentar mejores resultados que otras.

El modelo de la cultura fuerte (teoría 1) resalta la importancia de las normas y los valores para el cumplimiento de los objetivos en una empresa. El modelo de la cultura estratégicamente apropiada (teoría 2) nos muestra que para una empresa el hecho de tener normas y prácticas que se ajusten al entorno, es más importante que los valores y los parámetros específicos de conducta al interior de la misma. El modelo de adaptación hace énfasis en ciertos valores y comportamientos que ayudan a la empresa a adaptarse a los cambios.

La verdad es que ninguna de las teorías acá presentadas esta equivocada, es más existen empresas que no solo aplican una de estas si no que las combinan para crear un modelo mas fuerte y con mejores resultados.

De ahí resulta una nueva perspectiva que afirma que una cultura favorecerá a altos niveles de rentabilidad a largo plazo si los directivos se preocupan por sus consumidores, clientes, accionistas y empleados, así como por el liderazgo y otros procesos estimuladores del cambio.

Entre los casos de empresas que adoptaron esta nueva perspectiva: Hewlett – Packard (HP) es una organización que lleva mas de 60 años de fundada, y es el caso perfecto para mostrar que una organización puede tener gran capacidad de adaptación, manteniendo sus valores y filosofías centrales.

Desde sus inicios HP se caracterizo por tener un estilo de gestión que marcaría su cultura para toda la vida, poseían una cultura fuerte donde se compartían principios y valores básicos que los empleados compartían desde su ingreso a la compañía. Además del compromiso de los empleados, la cultura de HP se centraba en servir con integridad a sus clientes y donde cada éxito logrado con esto era compartido con todos los funcionarios, reconociendo logros individuales y dando oportunidades de desarrollo y capacitación en todos sus niveles. Esta fue la clave de éxito de la organización.

Sin embargo no todo en HP fue estabilidad y crecimiento. En los años 70 se introduce en el mercado los ordenadores (cuando los productos estrella de Hewlett Packard eran los osciladores de audio y los instrumentos electrónicos innovadores

y dirigidos al mercado de los científicos y los ingenieros) causándoles grandes pérdidas a la compañía que ya estaba pensando en un cambio de estrategia y que venían aplicando. HP tuvo que hacer cambios, se establecieron parámetros de calidad más altos en todas sus áreas. Se introdujeron prácticas menos paternalistas en las relaciones con los empleados, y el liderazgo de la organización comenzó a adoptar una imagen de gestión profesional (en cierto sentido menos visible y poderosa pero que recurría a decisiones más consensuales).

Estos cambios no fueron fáciles, al principio los directivos tuvieron que hacer un gran esfuerzo en que estos cambios se llevaran a cabo en todos los niveles. Para que los mismos funcionarios se acomodaran a este nuevo estilo más exigente y proactivo se hicieron grandes inversiones en investigación y desarrollo para capacitar a las personas y conocer más acerca de los cambios que estaban causando un desequilibrio en la organización esto causó que la empresa, por un periodo de tiempo, no obtuviera ganancias pero estaban seguros de que ese resultado negativo podría ser invertido con una maquinaria más avanzada y capacitaciones para, más adelante, ver su esfuerzo recompensado con una rentabilidad astronómica que los llevaría a la cima.

Y los resultados aun son vigentes, HP es una de las empresas que mantienen una calificación AA en las cotizaciones de la bolsa. Y no es para menos ya que fue la cultura de la organización la que la llevo a estar en esa posición, esa cultura caracterizada por un alto grado de compromiso, motivación, la innovación y ese espíritu emprendedores que la ayudaron a ser más adaptable ante un entorno cada vez más competitivo.

CAPITULO 6: Características de las culturas que generan baja rentabilidad.

Palabras claves: Dinamismo, estabilidad, estrategias, control, directivos intermedios, arrogancia, cultura débil.

La historia de muchas empresas dominantes dentro de los diferentes mercados comienza con una cierta visión a largo plazo, buena suerte y la implantación de estrategias de negocio creadas por equipo de personas comprometidas. Debido a que esa estrategia funcionó en una época las empresas llegaron a ocupar excelentes posiciones en su mercado respectivo y hasta les dio medio para mantenerse durante un tiempo.

Sin embargo, mantener una buena posición no es tarea fácil, muchas de las empresas como Xerox, Coors, Northwest, Avon y muchas otras tuvieron que incurrir en estrategias tales como: contratación de personal extra y desarrollo de directivos intermedios que no se caracterizaban por ser líderes y comprender si no porque eran colaboradores de los directivos para mantener el control de los procesos en la empresa debido a su gran tamaño y complejidad y esto lo hacían porque tenían conocimiento acerca de la empresa y sabían como operaban sus empleados. Además de esto, estos llamados “directivos” ejercían control pero no desarrollaban misiones y visiones estratégicas para fomentar una cultura o para inspirar a los demás.

A raíz de esto nace una cultura “no saludable” que en general tiene tres grandes componentes: El primer componente es la tendencia a la arrogancia de sus directivos. El segundo es que estos directivos tienden dejar a un lado al

consumidor, a los accionistas y a los empleados. Y el tercero es que esas culturas no saludables no estimulan al liderazgo u otros mecanismos de cambio, son empresas que estaban orientadas a la administración, un enfoque que atribuye un alto valor a la estabilidad y el orden.

Estas son las culturas no visionarias, se estancan en el tiempo como una escultura sin transformar. No ayudan a la empresa a adaptarse a los cambios del entorno sino que la dejan estática decayendo ante lo que sucede alrededor. Los directivos ignoran la información que es realmente importante y se mantienen aferrados a estrategias que no funcionan en un mundo globalizado.

Las empresas de cultura sana están al tanto de lo que sucede en lo externo, para hacer cambio en lo interno. No buscan solamente estabilidad sino superación para salir adelante. Buscan la rentabilidad a través del dinamismo y el cambio sumado a la motivación y el compromiso de los empleados y directivos, sin dejar a un lado el liderazgo, el cual es la herramienta más eficaz ante el cambio.

PARTE 3: ¿De qué forma se pueden modificar eficazmente las culturas para lograr que potencien los niveles de rentabilidad?

CAPITULO 7: Personas que provocan cambios positivos.

Palabras Claves: Liderazgo, cambios, riesgo, consumidor, motivación, empleados, accionistas.

En este libro se han descrito ejemplos de cambios culturales positivos que se han producido en empresas que poseían culturas adaptables. En esta ocasión se hace

relevancia a los cambios mas importantes que se desarrollaron en empresas de gran tamaño que tuvieron una persona en su organización que ayudo a la adaptación, un líder que tomo el riesgo de asumir una cultura distinta mas acorde a la situación de alta competencia por la que están pasando las empresas de ayer que aun siguen vigentes.

En apariencia todos estos casos demuestran que las empresas pueden llegar a ser adaptables y en su mayoría todas tienen factores en común; los valores básicos centrados a la satisfacción de los consumidores/clientes y el alto nivel de liderazgo en todos los niveles de la jerarquía además de poseer un patrón de comportamiento que se ajusta alas necesidades del entorno de negocios. Veremos como en todos los casos esos cambios culturales estuvieron acompañados por incrementos en sus niveles de rentabilidad, que parecen estar relacionados directamente con esas nuevas culturas.

El factor individual más notorio de todos los que marcan la diferencia entre los cambios culturales importantes y positivos de los que fracasaron, es la presencia de un líder muy capaz en los niveles más altos de la organización.

Cada uno de estos individuos dio muestras de poseer dotes que los califican como algo más que “excelentes administradores”. Cada uno de ellos estructuró un equipo de trabajo que estableció una nueva visión de futuro y una estrategia para lograr esta visión, lograron persuadir a los grupos e individuos más importantes para que se comprometieran con las nuevas directrices para que de esta forma se estimulara al personal para lograr que las cosas funcionaran como era debido, a

pesar de los obstáculos. Y a pesar de estar muchas personas involucradas en el proceso, parece ser que en el fondo no son mas de dos los que lograron el cambio.

En Bankers Trust, Alfred Brittain III y Charlie Sanford formaron el equipo que ayudo a cambiar la cultura de la empresa y lograron convertirla, de un banco comercial tradicional, en un banco de negocios mas orientado a las transacciones globales, donde se ponía énfasis en la rapidez de reacción, en la eficacia de las comunicaciones, en controles mas sofisticados y en la rentabilidad.

Todo esto se inicio empezando por cambios pequeños que dieron luego a grandes cambios al interior de la organización. A partir de 1982 los directivos del banco comenzaron a llamarse socios entre sí, y esta sentido de ser todos socios alimento una cultura similar en los niveles más bajos de la organización, que se caracterizo por un espíritu emprendedor mas fuerte. Como resultado de todos estos cambios la tasa de crecimiento del retorno sobre los activos de Bankers Trust se elevó, en promedio hasta un 14.1% durante los años 1977 a 1988.

En British Airways el liderazgo también estuvo representado por dos personas: Lord King y Sir Kollin Marshall. Ambos hicieron que la cultura de la organización diera un vuelco. Para empezar British Airways era una empresa enfocada hacia adentro, a partir de la llegada de estos dos hombre se empezó a transformar esta perspectiva interna hacia fuera, así se le dio mas importancia al consumidor. También se empezaron a volver más sensibles a los costes, a la productividad y a los beneficios, todo por medio de la estimulación de las iniciativas de los empleados. Sus beneficios netos aumentaron, de una perdida de 520 Euros en el periodo 1977 a una ganancia de 1059 Euros en 1989.

En ConAgra el cambio fue liderado por Mike Harper el cual llega a la compañía en el año 1976. En poco años una nueva cultura empezó a estructurarse; una cultura que ponía énfasis en (a) generación de rentabilidad para los accionistas por medio de la satisfacción del consumidor; (b) atribuir una valoración importante a los dotes del liderazgo en las distintas unidades de negocios; (c) un fuerte compromiso con la creación de un entorno de trabajo atractivo para las personas mejor capacitadas.

ConAgra con esta cultura ayuda a lograr increíbles resultados para la compañía: multiplico por diez el valor de sus beneficios netos y por cincuenta el valor de sus acciones.

En General Electric el líder fue Jack Welch. Este fue el precursor del cambio para la compañía GM. En 1990 la empresa empieza a ser menos burocrática y apoya más el liderazgo y las iniciativas de los empleados; se empieza a convertir en una empresa más plana donde no se hace énfasis en el control si no en el compromiso con el incremento de la productividad impulsado por un buen trato a los empleados.

De aquí en adelante GE se enfoca hacia el exterior lo que le permite centrarse mas en el consumidor y competir globalmente.

Los beneficios netos de GE han pasado de 1.5 mil millones de dólares a más de 4 mil millones de dólares, y su valor en el mercado es de mas de 60mil millones.

En Nissan los cambios más importantes comenzaron cuando Yutaka Kume ingresa a la compañía siendo este nombrado presidente. De aquí la empresa que tenía una

visión hacia adentro empieza a ver las cosas con diferente perspectiva. Por encima de todo empezaron a concentrarse en el consumidor y su satisfacción y por el otro lado les dieron empoderamiento a todos sus empleados. Con esto lograron un aumento de los beneficios netos de 165 millones en 1987 a más de 940 millones en 1990.

Todos estos casos tienen algo en común, las personas que empezaron a realizar esos cambios son líderes sin prejuicios al riesgo. En su mayoría eran personas que habían realizado carrera fuera de la compañía aportando a la empresa una perspectiva externa que amplió el punto de vista interno y desarrolló un fuerte compromiso emocional, que no es usual en un personal que había sido progresivamente culturizado por la propia organización. En conclusión fueron personas que fueron en contra del orden establecido y dieron un paso adelante al desarrollo.

CAPITULO 8: Líderes en acción.

Palabras Claves: Líder, organización, cambio, cultura, desarrollo, riesgo, beneficios.

En los casos antes vistos, donde se observa un cambio drástico de muchas culturas organizacionales, los directivos que lideraron ese esfuerzo lo iniciaron con mucha rapidez, apenas habían sido designados en sus altos puestos. Esto nos da la idea de que estas personas ya tenían una designación y unas convicciones definidas acerca de lo que las organizaciones necesitaban. Pero este proceso tiene muchas estrategias o pasos a seguir que pueden marcar el éxito de los cambios culturales.

Parece que cada uno de estos líderes inicio estos cambios creando una atmósfera de crisis percibida, esto con el propósito de visualizar la necesidad de tomar un riesgo y no estar atado a una cultura obsoleta que va a tender a dar pérdidas a la empresa en un futuro.

Para crear esta necesidad percibida del cambio, estas personas comunicaron a todos los niveles el hecho de que afrontaban una crisis real o potencial.

Al mismo tiempo esos líderes desarrollaron o confirmaron las ideas que tenían acerca de los cambios que debían realizar. La actitud de la mayoría fue la de desafiar el status quo de la organizaciones cuestionando si esta se enfocaba realmente al consumidor y que estaba haciendo para satisfacerlo. Sin embargo, para contestar estos planteamientos se necesito de mucha información de todas las áreas de la empresa para saber como funcionaban y que cambios eran necesarios en cada una de ellas.

A partir de esto los directivos empezaron a comunicar su visión del futuro y que tipos de cambios eran necesarios implantar. Esas perspectivas siempre llevaban consigo algunos mensajes de tipo general sobre los factores constituyentes clave, especialmente sobre los consumidores/ clientes y sobre el liderazgo o las barreras que podrían obstaculizarlo. También hacían énfasis en información mas específica acerca de las estrategias que se iban a implementar y las actividades necesarias para afrontar con eficacia la situación real del clima de negocios o de la competencia.

Comunicaron la visión y las estrategias con palabras y en la mayoría de los casos los directivos le invierten más tiempo a hablar con los empleados de las áreas mas bajas a invertir mucho tiempo en explicarles a los predecesores en que consiste el proceso. Dialogan con sus subordinados de forma sencilla y clara, exponiendo la necesidad del cambio y los beneficios que esto va a traer a la organización.

Comunicaron su visión estratégica de tal forma que pudieron movilizar los valores a otros directivos y gerente. en coordinación con un estilo de gestión global y el uso de gran cantidad de elementos “animadores” que estimularon a muchos otros individuos a que actuaran como ellos.

Aquí se puede inferir que los establecimientos de un fuerte proceso de liderazgo tienen como función principal generar cambios.

En estos casos se necesitó de muchas personas para realizarlo y de un esfuerzo muy grande para llevarlo a cabo, sin embargo, el impulso se necesitaba de una sola persona y esta seria la que cambiaría la perspectiva de gestión y estrategias en las respectivas organizaciones.

El cambio en ninguna fue fácil, se necesitó reducir niveles jerárquicos y descentralizar las responsabilidades para lograr que hubiera mas contacto con el cliente y para que los empleados se conscientizaran de la importancia de este y los beneficios que este le traía de esta manera los funcionarios estaban mas comprometidos con la satisfacción de los consumidores y la visión de la empresa finalmente cambiaría para traer desarrollo y rentabilidad.

No existen palabras para señalar la importancia de los cambios dentro de la organización y de los resultados obtenidos por estos. Esas nuevas culturas se desarrollaron dentro de ciclos que estaban estimulados por los resultados positivos logrados. En un principio solo un pequeño grupo de personas, que tenían las mismas líneas de pensamiento que los líderes adoptaron las nuevas estrategias, prácticas y valores. Sus acciones produjeron resultados positivos, que no solo reforzaron los nuevos comportamientos y valores en los grupos iniciales, si no que, además, trajeron a otras personas a seguirlos y a desarrollar nuevas estrategias de gestión que ayudarían a las empresas a obtener beneficios aun mas grandes que el esfuerzo invertido.

CAPITULO 9: El caso ICI.

Palabras claves: Líder, cambio, motivación, visión, estrategia, adaptación, cultura

Como se señaló en los capítulos anteriores el cambio de la cultura corporativa de una empresa puede ser cambiada por un solo factor clave, el liderazgo. Este caso no es una excepción. Sir John Harvey Jones solo requirió de cinco años para cambiar la estructura, la moral y la cultura de una empresa que venía en caída gracias a su arrogancia y gran burocracia.

ICI fue desde sus inicios una empresa de gran tamaño, surgió de la fusión de cuatro empresas químicas en Gran Bretaña lo que convirtió a la compañía en una de las más grandes fabricantes de químicos en el país en los años 20. De aquí empezaron a surgir los problemas para la compañía.

En primera instancia y para aquella época la empresa empezó a crecer hasta llegar a tener una de las más grandes plantas fabricadoras de químicos en el país, en este entonces la toma de decisiones era netamente centralizada y no se delegaba trabajo a los colaboradores, estos eran simples empleados dedicados a producir bienes que muchos ni siquiera conocían. Sin embargo los directivos de ICI no tenía la visión de las implicaciones que es podía traer la falta de motivación y de compromiso de la gente, estos sencillamente se enfocaban a la reducción de costes y de tiempos de entrega manteniendo un excesivo control sobre los funcionarios los cuales estaban vigilados u durante toda su jornada laboral.

Después de un tiempo se empezaron a ver los resultados de esa cultura poco adaptable, en los años 70 la empresa sufre una gran caída, las grandes empresas empiezan a surgir y los requerimientos del mercado habían variado, las empresa se empiezan a volver más competitivas y la ideología del cliente es lo ultimo, empieza a desvanecer. A pesar de esto los directivos de ICI estaban convencidos de que esto no los iba a afectar si invertían en maquinarias de alto costo que los ayudarían a producir más y por ende a tener mejores resultados en términos cuantitativos.

Fue en este momento de crisis donde entra a participar Sir John Harvey- Jones, en 1956 entra a ICI como analista. Al demostrar que poseía aptitudes se le recompensa rápidamente promocionándolo al puesto de gerente alterno. Él éxito alcanzado en todas las áreas con las que trabajaba y la credibilidad que se había ganado dentro de los colaboradores lo ascendió a presidente de Petroquímicos, puesto que ocupó hasta 1973 cuando se convirtió en el presidente general de la compañía.

Durante este periodo que se inicio en 1973 una oficina logro realizar un proceso de ablandamiento de la vieja guardia y desafiaría los valores antiguos de la empresa para comenzar un cambio real que traería grandes beneficios.

En primera instancia creo una oficina donde se le daría apoyo al trabajador para todas sus inquietudes y desacuerdos. Creo grupos de trabajo dentro de las áreas con el propósito de que se promoviera el trabajo en equipo y la delegación de decisiones hasta en las áreas más bajas. Se cambio la estructura burocrática a una estructura más plana donde todos los funcionarios estaban al mismo nivel. Les dio un toque más informal a las largas reuniones que anteriormente eran largas jornadas de discursos sin participación de los empleados. Fue así como ICI empezó adaptarse al cambio y a pasar de una empresa burocrática a una empresa más flexible y participativa.

Sin embargo, este cambio no fue fácil, esto tomo de años de esfuerzo e inversión, donde se tenia que cambiar hasta las políticas de la empresa para dar un cambio real a lo que La compañía estaba necesitando, y así se dio. La empresa para los años 80 tenia una visión clara de la estrategia que debían aplicar para adaptarse mas al entorno y a los cambios que estaban surgiendo en el mercado, invirtiendo en tecnología e investigación y desarrollo, cambiando de enfoque “lo primero es el accionista” a “lo primero es el cliente, el empleado y el accionista”, promoviendo el trabajo en equipo y el apoyo entre las áreas, motivando a los empleados por medio del buen trato y la toma activa de decisiones.

Todo esto liderado por un solo hombre que trajo consigo un gran cambio acompañado por grandes beneficios económicos representados en resultados de 1.3 mil millones de libras en el año 1987.

Es así como se puede palpar la gran importancia de un buen líder para una organización, una persona con visión de cambio, sin temor al riesgo y a las equivocaciones.

Este es el caso de Sir John el cual demostró no solo ser un gran administrador, si no un excelente líder que cambio completamente la visión de una empresa estática por convertirla en una de las empresas de químicos más exitosas del país hasta nuestros días.

CAPITULO 10: El caso Nissan.

Palabras Claves: Burocracia, cultura estática, entorno, mercado cambiante, consumidor, cambios, líder, innovación.

El caso Nissan es otro ejemplo interesante de las consecuencias del cambio cultural para una empresa.

Nissan no fue una organización exitosa desde sus inicios, de hecho se podría afirmar que de no ser por el cambio provocado por Yutaka Kume la empresa no sería lo que es actualmente.

Desde su fundación Nissan se caracterizó por un largo tiempo de ser una organización altamente estática y burocrática. Su inflexible estructura no permitía que ningún funcionario tomara parte en las decisiones que eran relevantes para el desarrollo de la empresa, carecían de motivación por lo cual no se comprometían con el trabajo que estaban desempeñando, en fin la empresa para aquel tiempo lo único que buscaba era la satisfacción de los accionistas si ir más allá, al punto donde realmente estaban fallando.

Es obvio que las consecuencias de esto no se vieron a corto plazo de hecho en aquel entonces sus accionistas vivían una época de bonanza, respaldada por trabajo con sacrificios y descontento que más tarde se vería en los resultados presentados en un futuro por la gran organización.

Evidentemente los resultados se vieron en un futuro no muy lejano que les traería consecuencias fatídicas que obligarían a la organización a pensar en una nueva estrategia. Los fracasos empezaron en los años 80 donde los modelos que sacaron para el mercado en aquel entonces no tuvieron acogida, pero esto no era todo, al interior de la empresa las cifras empezaban a generar pérdidas y los directivos no se entendían que estaba pasando con el posicionamiento de la marca.

En este momento es cuando Yutaka Kume entra a la Nissan, el cual asume la presidencia de la compañía en 1985, a partir de este momento la organización llamada Nissan

Tendría una nueva visión de lo que llegaría a ser en un futuro y de lo que se necesitaba realmente para cambiar los indicadores económicos, que para aquel entonces eran cifras deprimentes ante los ojos de los directivos, accionistas y empleados de la organización.

Yutaka Kume empezó desde lo más básico a lo más global de una cultura de empresa. Debido a que el ambiente en el que se desenvolvían los trabajadores era burocrático y sofocante, decidió crear uno que fuese capaz de apoyar un cierto grado de independencia, de estimular la delegación de autoridad y la responsabilidad, de eliminar todas las dudas que pudiesen plantear los niveles más bajos de dirección sobre reglamentos, políticas y prácticas de gestión que se estuvieran planteando en la empresa, con esto se crearía una vía de comunicación libre en la cual los trabajadores opinaran y se tuvieran en cuenta sus recomendaciones e inquietudes.

Así mismo Yutaka Kume creó una estructura de trabajo en equipo, donde cada directivo de área de Investigación y Desarrollo se encargaría de desarrollar desde sus inicios un modelo de automóvil específico, así se daría un mayor seguimiento a la evolución del vehículo el cual iba a competir con otros autos de la misma marca de forma sana y motivadora, con esto también se buscaba tener una visión de lo que quería el consumidor por medio de pruebas con los clientes y búsqueda de estrategias de mercadeo que atrajeran al consumidor, cada equipo se encargaba de desarrollar todo lo que impulsaría a la marca y al modelo específico en el momento de salir al mercado.

Fue así como Nissan en solo 5 años era ya una compañía con una cultura distinta, su estructura inflexible y rígida dio paso a una cultura adaptable, donde los empleados trabajaban comprometidos con los objetivos de la empresa. La alta burocracia se abolió y como resultado de ello los índices económicos fueron aumentando hasta el punto donde Nissan es aun una de las compañías fabricantes de automóviles más grande del mundo.

Sin embargo, es importante tener presente que esto no se había dado sin la participación de un líder agresivo que no tuvo miedo al cambio y que sacrificó tiempo e inversión en algo incierto que le traería éxito y sostenibilidad a la compañía.

5.2 R.D.J.P.K. 002

Titulo: El Líder del Cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo.

Autor: John P. Kotter.

Publicación: México; 1997; 207 paginas.

PARTE I EL PROBLEMA DEL CAMBIO Y SU SOLUCION

Capitulo 1: La Transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan.

Palabras Claves: Cambio, crecimiento, productividad, desempeño, retroalimentación, premura, sacrificio, ansiedad, equipo, visión, comunicación, obstáculos, mente, barreras externas, liderazgo, tiempo y cultura.

Contenido:

El impacto del cambio, cada vez produce mayores efectos en las organizaciones, estas, a su vez, han hecho grandes esfuerzos por adaptarse al cambio; algunas han

tenido éxito pero son demasiados los casos en que ha habido efectos negativos. De acuerdo a esto se han cometido varios errores:

ERROR 1: Permitir un exceso de complacencia.

Al interior de las empresas es muy difícil transmitir la premura con la que el cambio se debe dar, esto en si representa un error pues tanto los empleados como gerentes deben estar comprometidos con el cambio. Lo que se ve en realidad es una complacencia con las actividades relacionadas a la solución de problemas. También sucede que al iniciar las transformaciones, los líderes, si logran transmitir esto pero luego decae y en algunos casos la actitud del líder puede crear un efecto negativo en los empleados transmitiendo ansiedad.

John P. Kotter afirma que: “El exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño, la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos y otras cosas se traducen en.... que la gente no hace ese esfuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial” (pg. 5). Lo anterior se refleja en la pérdida de esfuerzos e iniciativas para instrumentar e implantar nuevas estrategias.

ERROR 2: No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa.

En las organizaciones, de transformación exitosa, es común ver la conformación de equipos y una coalición poderosa; aunque un individuo sea competente y muy carismático jamás tendrá todas las características que se necesitan para superar la

inercia y monotonía. Debido a esto los esfuerzos realizados por un ejecutivo o un equipo débil tendrán un efecto no duradero en el tiempo pues en el futuro habrá fuerzas que contrarresten los esfuerzos realizados e impidan la transformación. En general habrá mas burocracia que satisfacción del cliente.

Se debe integrar a los lideres de la organización además de estimularlos a manejar una coalición orientadora con liderazgo fuerte y no subestimar las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones para producir el cambio.

ERROR 3: Subestimar el poder de la visión.

Kotter afirma: “La visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas”(pg. 8), en este sentido la premura y un equipo fuerte no son suficientes para producir efectos de cambio fundamentales, por tal motivo la visión debe ser sencilla, apropiada y sensata, debe ser una fuente de inspiración y transformación; para los empleados la falta de una visión clara que se refleje en el desarrollo e implantación de proyectos acorde con esta se traduce en manipulación de la información, largas discusiones, pérdida de dinero y tiempo e incluso en arraigar comportamientos que no favorezcan el cambio.

ERROR 4: Falta de comunicación de lo que es la visión.

Para las personas al interior de las organizaciones es muy importante sentir que el cambio se traducirá en algún beneficio, para esto es necesarios que se les estimule a participar comunicándoles las cosas de una forma creíble y apropiada en el sentido

de que la información debe ser más que suficiente; sin una comunicación generosa y creíble las personas no se entregarán de la misma forma a su trabajo.

Kotter identifica tres patrones de comunicación ineficiente que podemos identificar así:

1. Se usan solo fracciones de las herramientas de comunicación al interior de las empresas. Por ejemplo enviar memos internos solo a algunas personas lo que se traduce en falta de comprensión y participación.
2. La mayoría de la función de comunicación es dejada en manos de la cabeza de la organización. Aunque logra llegar a más personas el papel de los directivos en la comunicación es muy importante para la organización.
3. Los esfuerzos y la inversión en herramientas y métodos (boletines, discursos y charlas entre otros) de comunicación son más grandes pero los individuos más influyentes y notorios se comportan de forma negativa, generando cinismo y reduciendo el efecto positivo de los mensajes.

ERROR 5: Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.

El cambio fundamental en las organizaciones se da a través de las acciones de las personas que las conforman. En ocasiones los empleados sienten que no son capaces o que no tienen las facultades para actuar pues se enfrentan a diversos obstáculos que les impiden actuar de acuerdo a la visión. El reto está en identificar cuáles obstáculos están en la mente de las personas y cuáles son reales y representan una amenaza verdadera. Podemos mencionar como obstáculos, a nivel general, la estructura organizacional, los diferentes puestos y su relación, los

sistemas de compensación, los sistemas de evaluación y los supervisores entre otros.

ERROR 6: No dar lugar a triunfos a corto plazo.

Debido a que la transformación real toma tiempo, los empleados se pueden dar por vencidos y provocar resistencia al cambio. Es importante que en el largo recorrido que toma llegar al cambio los empleados perciban logros que estimulen su comportamiento.

Según Kotter “ El dar lugar a triunfos a corto plazo no es lo mismo que tener la expectativa de lograrlos. Esta ultima es una actitud pasiva, en tanto que la primera es activa”(pg.12). Los esfuerzos de transformación toman tiempo y debido a esto se debe presionar a los empleados (bajo condiciones adecuadas), hacerles entender la premura de la situación; para mantener bajos los niveles de complacencia y fomentar el pensamiento analítico no solo debe existir un compromiso en el largo plazo sino también en el corto por esto se deben planear objetivos que puedan ser premiados, reconocidos o recompensados en el corto plazo.

ERROR 7: Cantar victoria demasiado pronto.

Para arraigar de forma contundente y verdadera el cambio en la cultura de una organización se debe tener presente que esto toma de tres a diez años; no es malo celebrar un triunfo pero celebrar que la labor ha concluido es un error muy grave. Debido a la fragilidad de los nuevos enfoques y a que las empresas tienden a fijar

tiempos de cambio muy cortos los efectos del cambio en el largo plazo desaparecen incluso sin llegar a los objetivos propuestos inicialmente.

Es de vital importancia que los indicadores del cambio sean lo más realistas posibles, al tener indicadores idealistas se infla el entusiasmo de las personas e incluso los opositores se unen a la creencia de que la labor ha concluido y que ya es hora de pasar a nuevas y mejores cosas.

ERROR 8: Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Como se menciono anteriormente los esfuerzos de cambio generan presión sobre los individuos, el error aquí surge cuando estos esfuerzos desaparecen al igual que la presión; si los nuevos comportamientos no se arraigan en las normas sociales, de convivencia y los valores compartidos estos desaparecen igual que los valores. Existen dos factores que son importantes para arraigar nuevos enfoques en la cultura organizacional:

1. Mostrarle a las personas de que manera contribuyen a mejorar comportamientos y actitudes específicas.
2. Debe transcurrir el tiempo suficiente de manera que se garantice la transmisión del nuevo enfoque a las siguientes generaciones de directivos.

Actualmente es usual enfrentar un mundo de los negocios más volátil y cada vez más duro para las organizaciones, de no ser así ninguno de estos ocho errores representaría mayor riesgo. Como consecuencias Kotter menciona (pg.17):

1. “Las nuevas estrategias no se instrumentan bien
2. Las adquisiciones no alcanzan la sinergia esperada
3. La reingeniería se toma demasiado tiempo y resulta sumamente costosa
4. Los recortes no logran controlar los costos
5. Los programas de calidad no rinden los resultados esperados”

Entonces, la clave radica en tratar de comprender por que las organizaciones se resisten al cambio, cual es el proceso y sus etapas que puede vencer la adversidad y que sentido, dentro de un desarrollo social sano, tiene el liderazgo mas allá de solo la administración.

Capítulo 2: El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa.

Palabras Claves: Globalización, status quo, cambio tecnológico, administración, liderazgo, proceso, cambio útil(4 gráficos o cuadros)

Contenido:

Aunque los esfuerzos por realizar un cambio son difíciles y en algunos casos no muy exitosos y que las personas tienden a desconfiar y a ser pesimistas frente a las iniciativas de cambio. Kotter considera que, tanto organizaciones privadas como publicas, pueden tener un beneficio significativo a bajo costo derivado del cambio

y que en realidad el error, por terrible que sea siempre estará presente al mismo tiempo que los desafíos y retos a los que diariamente nos enfrentamos.

La Globalización de los Mercados y la Competencia

Hace unas décadas el cambio en el ámbito global era mas lento y menos viable; hoy, por ejemplo, es normal ver como las organizaciones se proponen desafíos como incrementar la productividad entre un 20 y 50 por ciento en un periodo de 18 a 36 meses. Actualmente nos enfrentamos a desafíos diferentes; la economía globalizada esta dando paso y origen a mas riesgos pero a su vez a mas oportunidades.

Para Kotter son cuatro las fuerzas que impulsan la globalización (pg.21):

1. Cambio Tecnológico: comunicaciones y transporte más rápidos y eficaces, redes de información que conectan a las personas a nivel global.
2. Integración Económica Internacional: menos aranceles, mayores flujos de capital, monedas ligadas por tipos de cambio flotantes.
3. Maduración de los mercados en países desarrollados: crecimiento interno más lento, exportaciones más agresivas, reducción en las reglamentaciones.
4. Caída de los regímenes comunistas y Socialistas.

El problema es que muchas veces las organizaciones no están preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y tampoco cuentan con una historia o legado que les sirva de guía. Es por esta razón que, para reducir el riesgo y aprovechar al máximo las oportunidades las organizaciones utilizan métodos como la reingeniería, la

reestructuración, cambios culturales o los programas de calidad; en los casos exitosos de cambio se observa que el cambio útil está asociado con un proceso capaz de romper con la inercia y que no necesariamente este proceso se emplea de manera absolutamente eficiente.

El proceso en ocho etapas

El proceso que se emplea para el cambio está ligado con los ocho errores tratados en el capítulo 1 así:

1. Infundir el sentido de premura implica analizar el mercado y la competencia identificando y analizando las crisis potenciales y oportunidades importantes.
2. Dar origen a la coalición orientadora implica conformar un equipo poderoso capaz de dirigir el cambio y lograr que este trabaje, realmente, como equipo.
3. Desarrollar una visión y una estrategia debe dar origen a una visión que ayude a dirigir el esfuerzo y las estrategias para alcanzar la visión.
4. Comunicar la visión de cambio implica utilizar todas las herramientas y elementos necesarios para comunicar constantemente la nueva visión y hacer que la coalición sirva de modelo de comportamiento.
5. Facultar a una base amplia para la acción es decir deshacerse de los obstáculos, modificar aquellos sistemas o estructuras que vayan en contra de la visión y fomentar las ideas y el correr riesgos.
6. Generar triunfos a corto plazo es planear mejoras visibles a corto plazo, permitir que se den triunfos y reconocer o premiar a quienes hacen posibles estos triunfos.

7. Consolidar las ganancias y generar mas cambios se traduce en aumentar la credibilidad de manera que se encaje mas a la visión; contratar, promover y desarrollar personas que pongan en práctica la visión del cambio.
8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura orientando el comportamiento hacia el cliente y la productividad, un liderazgo más efectivo y una administración eficaz; mostrar las conexiones entre el éxito de la organización y el cambio; garantizar la sucesión del estilo de liderazgo y relación del organigrama.

Muchas veces, en su afán de alcanzar el cambio rápidamente, las personas tienden a saltarse alguna o varias etapas sin tener en cuenta que esto generara problemas más adelante y que podría estar generando una expectativa de cambio más optimista de lo realmente alcanzable. Por tal motivo se debe tener en cuenta que aunque en un mismo lapso de tiempo se manejen múltiples fases del proceso las cuatro primeras etapas ayudan a suavizar el *status quo*, de la cinco a la siete introducen nuevas prácticas y la ocho instauro o asienta el cambio.

Administración Vs. Liderazgo

Kotter define *“la administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas”* y en cuanto al liderazgo *“...es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define como debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos”*³, en este sentido el cambio útil o la transformación se

³ JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997. pág. 28.

compone de un 70% a un 90% de liderazgo y en 10% a 30% de administración, el problema radica en pensar que se debe administrar el cambio.

Las principales actividades que tienen que ver directamente con la administración son:

- Planear y presupuestar: Definir pasos y tiempos para alcanzar los resultados esperados y luego asignar recursos.
- Organizar y proveer personal: De acuerdo al planeamiento se organiza una estructura la cual se provee de individuos y donde se definen relaciones de autoridad y responsabilidad, además se definen políticas y métodos que ayudan a orientar a las personas en cuanto a procedimientos e instrumentación se refiere.
- Controlar y resolver problemas: Se refiere a control y supervisión de resultados e identificar desviaciones para luego procurar resolver problemas.

Lo anterior permite, que sobre todo en el corto plazo, exista orden y se puedan predecir situaciones adversas además de producir resultados.

Por su parte las principales actividades relacionadas al liderazgo son:

- Establecer una Dirección: Plasmar el futuro en una visión y plantear las estrategias que produzcan los cambios necesarios para alcanzar la visión.

- Alinear a la gente: Implica transmitir a las personas, que participan o puedan ser influidas por los equipos y las coaliciones para que acepten su validez, mensajes a través de palabras y hechos.
- Motivar e Inspirar: En si es satisfacer algunas necesidades humanas básicas para que las personas superen barreras políticas, personales, de recursos y burocráticas.

Con el liderazgo lo que se logra con frecuencia es la generación de cambio en niveles significativos y excesivamente útiles.

Es importante destacar que ante el éxito del cambio la tendencia es dejar las cosas así pasando del liderazgo en gran proporción a la administración dominante, lo que lleva a mayores niveles de burocracia, niveles de complacencia elevados, sobreestimar el desempeño actual y la posición competitiva además de una resistencia al cambio y niveles de aprendizaje más bajos y lentos.

El Futuro

Dado que las evidencias que se ven respecto al ritmo del cambio no varían, es decir el cambio será vertiginoso y cada vez mayor la mejor forma en que las organizaciones se puede preparar para enfrentarlo es identificando y aprendiendo mas sobre aquello que genera el cambio exitoso y en transmitir ese conocimiento a un mayor numero de personas en el futuro.

PARTE II EL PROCESO EN OCHO ETAPAS

Capítulo 3: Infundir el sentido de premura

Palabras Claves: Complacencia, desempeño, normas, Fuentes, acciones audaces, crisis, lujos, éxito, liderazgo, cautela, crisis visible, autonomía, niveles intermedio o bajo, poder,

Contenido:

Infundir el sentido de premura resulta de vital importancia para poder obtener los niveles de cooperación y respaldo necesarios para alcanzar niveles de cambio útil significativos. Al existir altos niveles de complacencia y un grado de premura bajo es muy difícil convencer a los individuos o de crearles una visión de cambio, además las personas siempre estarán buscando o encontraran la forma de rehusarse a cooperar en un proceso que consideran innecesario o inútil; en estas circunstancias cualquier esfuerzo de cambio será socavado.

Fuentes de Complacencia

En una empresa en la que se vive un ambiente de plena complacencia cualquier iniciativa de cambio morirá al plantearse, los problemas serán opacados por éxitos pequeños, habrá fuertes discusiones por cosas que en realidad no mejoraran el desempeño de la compañía y también existirá un nivel de expectativas mayor al

real y alcanzable. En general Kotter considera que las fuentes de complacencia son por lo menos nueve.

1. Los empleados no perciben una crisis inmediata o importante.
2. A veces los recursos con los que cuentan las compañías pueden estar dando un mensaje de éxito y lujo, como mesas, pisos de mármol, cuadros costosos o lujosas alfombras. Este mensaje, con los recursos visibles, puede estar diciendo "ÉXITO!" cuando la realidad sea otra.
3. Las normas de desempeño son bajas e incluso no se comparan con los resultados de años anteriores.
4. La estructura de la organización puede limitar el desempeño de los empleados encaminándolos a tareas que conducen a la obtención de objetivos funcionales pequeños o poco significativos.
5. Los sistemas de medición internos pueden estar orientados a medir índices de desempeño equivocados. Por ejemplo, en el departamento de mercadeo se puede pensar que lanzar una campaña publicitaria sea un gran objetivo en vez de aumentar la participación de mercado en cualquier línea de producto de la compañía.
6. No existen suficientes fuentes de información externa como clientes o proveedores y a veces si esta información existe no se transmite a los empleados.
7. En ocasiones las empresas se rehúsan a enfrentar malas noticias entonces aquella persona, emprendedora y analítica, que se da cuenta de las cosas malas y trata de cambiarlas es menospreciado y aislado.
8. La naturaleza humana también juega un papel importante. Los empleados por lo general ya tienen sus labores y tareas definidas, cuando llega

cualquier vestigio de malestar las personas por naturaleza humana no quieren saber nada de esto, se aíslan del problema y lo ignoran.

9. Los directivos pueden transmitir demasiados mensajes de éxito basados en éxitos anteriores que generan arrogancia y un falso sentido de seguridad.

Kotter considera que se debe tener en cuenta la siguiente regla:

“Nunca menosprecie la magnitud de las fuerzas que refuerzan la complacencia y que ayudan a mantener el status quo”⁴

Como intensificar la sensación de Urgencia

Es claro que para poder elevar el sentido de premura se debe buscar lograr que desaparezcan las fuentes de complacencia o reducir al mínimo su impacto. En general las acciones audaces que logran intensificar la sensación de premura están relacionadas con un buen liderazgo; esta clase de líderes logra emprender acciones por que tiene confianza de que, en el futuro, obtendrá fines importantes. Las personas cautelosas y que tienden a confiarse de la cotidianidad de su trabajo, especialmente si hacen parte de la alta dirección no pueden tener la responsabilidad de transmitir el sentido de premura, entonces el consejo directivo tiene la responsabilidad de identificar y ubicar a los verdaderos líderes del cambio. Así mismo todas las acciones audaces generaran cierta resistencia y conflicto hasta que sean asimiladas por las personas.

⁴ JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997. pág. 45.

Así como Kotter considera nueve fuentes de complacencia, también considera nueve formas de elevar el nivel de premura.

1. Generar una crisis que permita exponer a los gerentes a debilidades frente a la competencia.
2. Eliminar ejemplos de exceso como comedores especiales para ejecutivos o membresía a costosos clubes.
3. Establecer objetivos muy elevados, tanto que no sea posible alcanzarlos al realizar los negocios de la forma habitual.
4. Se debe medir el desempeño de la empresa a nivel global e involucrar a más personas que se responsabilicen de la medición y el seguimiento, en vez de hacerlo por unidades funcionales.
5. Transmitir información a un mayor número de empleados sobre la satisfacción del cliente y el desempeño de la organización frente a la competencia.
6. Atender los comentarios, quejas y sugerencias de clientes, proveedores y accionistas con regularidad.
7. Emplear consultores que canalicen y den prioridad a los temas de discusión en las juntas directivas.
8. En los medios de comunicación internos eliminar las palabras felices y publicar las discusiones y palabras de los directivos sobre los problemas de la compañía.
9. Mostrarle constantemente a las personas las oportunidades futuras y los frutos que podrían cosecharse de aprovechar esas oportunidades dejando ver la incapacidad actual de la compañía para poder aprovechar las oportunidades.

La función que tienen las Crisis

Cuando en una compañía las personas logran percibir la crisis esta es considerada como una crisis visible y puede ser de tipo real o artificial. Por lo general las crisis económicas son las más visibles y por ende motivo de cambio pues pueden llegar a traducirse en un nivel de pérdidas significativo. Lo que en realidad se logra con las crisis, bien sea natural o planeada, es llamar la atención de las personas manteniéndolas alerta y obligándolas a buscar formas diferentes de hacer negocios a la tradicional. En todo caso es de esperar que la crisis sea artificial o generada por uno mismo pero no que se presente un problema real; y aunque esto sea así es importante tener en cuenta el desgaste de recursos que las crisis generan, que se puede traducir en una menor capacidad de maniobrar o responder a nuevas iniciativas.

La función que tienen los gerentes de niveles intermedios y bajos

Cuando el objetivo del cambio está en los niveles intermedios o bajos de la organización, corresponde a los gerentes de nivel intermedio o bajo encargarse de que en su unidad o equipo de trabajo se intensifique la sensación de premura. Para ello se debe dar la suficiente autonomía a estos gerentes aunque el poder, en su mayoría, lo tienen los ejecutivos de niveles superiores. Es claro que en los niveles bajos, también deben hacerse cualquier cantidad de esfuerzos para luchar en contra de los ocho errores mencionados en el capítulo uno.

Para que se considere que los niveles de sensación de premura se son suficientes es necesario que por lo menos el 75% del total de la gerencia y todos los altos ejecutivos, además de la mayoría de los empleados, estén convencidos de la necesidad del cambio.

Capítulo 4: Crear la coalición conductora

Palabras Claves: Individuo, individualmente, solitario, cambio rápido, información necesaria, participación, negocios de hoy, toma de decisiones, confianza, objetivos en común, cabeza, corazón.

Contenido:

Existe una creencia peligrosa y es que con frecuencia las transformaciones y el cambio en las organizaciones están ligados con un individuo altamente visible y cuyas capacidades de liderazgo se consideran legendarias. Kotter afirma (pg. 56) “Siempre se requiere una coalición conductora fuerte; que tenga la composición, confianza y el objetivo compartidos”. En realidad no un solo individuo capaz de transmitir una visión y objetivos de cambio a un gran número de personas, se necesita de una fuerza muy poderosa que sustente el esfuerzo.

Emprender solo el proyecto: El Presidente Ejecutivo Solitario

Al mirar hacia atrás unos cuantos años, antes de 1990, podemos afirmar que el cambio en las industrias y mercados era mas lento que el actual; los problemas eran más pequeños, menos complejos y pocos. Actualmente no se pueden enfrentar los problemas individualmente, así que si el presidente de una compañía se limita a conversar individualmente con los miembros de su grupo directivo, proponer sus ideas individualmente y a escuchar comentarios de otros y luego meditar en su oficina, todo esfuerzo de cambio esta destinado a fracasar y el presidente se convertirá en un líder solitario sin capacidad de mando.

Proceder sin fundamentos: El comité con baja credibilidad

Aunque muchas veces los grupos o equipos que se conforman en pro del cambio cuentan con un líder entusiasta y dedicado no cuentan con la participación de ejecutivos de niveles superiores o funcionarios principales. Es por esto que tarde o temprano se empiezan a presentar problemas: es difícil reunir a todo el grupo, el trabajo lo llevan a cabo tres o cuatro personas (En su mayoría el líder), no hay consenso sobre las recomendaciones claves, los miembros que no aportan se limitan a aprobar las decisiones o sus recomendaciones llegan a oídos sordos y chocan contra un muro de resistencia. Esta clase de equipo, desde el principio no contó con la credibilidad necesaria que se tradujera en un liderazgo firme y según Kotter (pg. 59) “Sin esa credibilidad uno tiene el equivalente a un camión con 18 ruedas impulsado por el motor de una podadora de pasto”.

Avanzar al ritmo del cambio: El Equipo

En un mundo en el que los cambios en los mercados y la tecnología se dan rápido los individuos y comités débiles muy rara vez cuentan con la información necesaria para tomar decisiones que rompan la rutina, la credibilidad y el tiempo. Por otro lado, a pesar de los numerosos ejemplos favorables, el hablar de “equipo” no es muy favorable, sobretodo si tenemos en cuenta que quienes son promovidos son los individuos y no los equipos y que además estamos marcados históricamente, pues la educación administrativa en el pasado era más jerárquica y rígida y se refleja en el comportamiento de los directivos que se afierran a formatos antiguos. Aunque esto sea así una coalición conductora fuerte puede procesar información rápidamente, esta conformada por personas ágiles, comprometidas y poderosas, también puede acelerar la implementación e instrumentación de nuevos enfoques y claramente esta mejor preparada para el proceso de toma de decisiones.

- El ámbito de los negocios de hoy exige cambios a escala a través de nuevas estrategias, fusiones, recortes, reingeniería, investigación y desarrollo entre otros.
- Las decisiones tomadas dentro de la empresa se basan en asuntos complejos, se toman con mayor rapidez, el riesgo es más alto y requieren mayores sacrificios por parte de quienes la instrumentan.
- Un nuevo proceso para la toma de decisiones se requiere por que un solo individuo no tiene las herramientas necesarias para convencer a muchas personas y una coalición poderosa debe liderar el cambio.

Como integrar la coalición conductora

El primer paso consiste en encontrar a las personas que son capaces de conformar un equipo que dirija el esfuerzo del cambio y tienen las siguientes características:

1. Poder del puesto: La cantidad de miembros debe ser suficiente buscando contar con la participación de gerentes de primera línea para evitar intentos de obstaculizar el avance.
2. Experiencia: De acuerdo a la tarea a realizar se debe seleccionar los perfiles disciplinarios, experiencia laboral, nacionalidad, cargo, edad etc.
3. Credibilidad: El grupo debe contar con un numero significativo de personas cuyo buen nombre y reputación sean reconocidos por otros empleados para sus decisiones sean tomadas con seriedad.
4. Liderazgo: En el grupo debe haber un número considerable de líderes reconocidos. Los líderes se caracterizan por tener aptitudes administrativas para mantener el proceso bajo control y aptitudes de liderazgo para impulsar el cambio.

No se debe olvidar que una coalición conductora integrada solamente por administradores, aunque sean muy buenos, ocasionará el fracaso de los esfuerzos de cambio importantes.

Cualidades que hay que evitar o manejar cuidadosamente

Es clave tener en cuenta que se debe evitar integrar cierto tipo de individuos a la coalición conductora. Los primeros son aquellos que su ego no cabe en un gran salón. El segundo es la clase de personas desestabilizantes y que son capaces de

generar la suficiente desconfianza para acabar con el trabajo en equipo y por último se debe evitar a los individuos que son renuentes a participar y que cuentan con gran reconocimiento y poder. Es muy importante, aunque existan épocas de bonanza, solucionar todos los problemas de personal pues en un futuro adverso podría representar mayores problemas.

Como integrar un equipo efectivo con base en la confianza y un objetivo común

El origen de la coalición puede darse de varias maneras diferentes pero hay un elemento que resulta necesario: la confianza. Si las actividades que se generan dentro del equipo dan origen a sentimientos de respeto e intereses compartidos basados en la confianza el esfuerzo va por buen camino. Si por el contrario existen niveles de desconfianza residual (basados en experiencias anteriores) además de falta de comunicación y otros factores, el esfuerzo no va por buen camino y lo más seguro es que fracase.

A su vez existen varias formas o actividades que generan confianza entre los individuos que conforman las organizaciones. Las actividades sociales orientadas a la familia, por ejemplo, son un proceso lento que puede tomar una década o más, funcionan mejor en las familias en las que solo uno de los cónyuges trabaja fuera de la casa, al ser profesional es probable que no cuente con mucho tiempo disponible y por último esta clase de desarrollo de la confianza tiende a ejercer presiones sobre los individuos como pertenecer a X club o vestir de tal forma.

Otra forma, que se usa mucho hoy en día, es planear adecuadamente reuniones de grupos de personas desde un equipo compuesto por 6 individuos hasta 50 o más

(Depende del tamaño de la organización). En estas reuniones se establecen unos objetivos y propósitos claros y las discusiones deben ser honestas y alineadas con los objetivos. Pero se debe hacer un esfuerzo en balancear las actividades intelectuales dirigidas a la cabeza y las actividades de integración orientadas al corazón.

Mas allá de la confianza los miembros de los equipos deben compartir los mismos objetivos para que así todos sus esfuerzos están orientados hacia alcanzar los mismos objetivos. Al respecto Kotter afirma: *“La confianza ayuda enormemente a generar un objetivo compartido”*⁵.

Capítulo 5: Desarrollo de una visión y una estrategia

Palabras Claves: Visión efectiva, imaginable, deseable, factible, centrada, flexible, comunicable, futuro estrategia micro-administración, liderazgo,

Contenido:

Cuando el objetivo dentro de un equipo u organización es el cambio del comportamiento se pueden presentar varias situaciones, no todas igual de beneficiosas para el cambio, que ayudaran o no a alcanzar el objetivo. Por ejemplo existe el decreto autoritario como el general que da ordenes e un subordinado y es muy estricto y fuerte en su trato, también existe la micro administración como cuando el supervisor le da las especificaciones al operario para luego verificar que su trabajo se ajusta a estas y por ultimo tenemos el enfoque que es capaz de

⁵ JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997. pág. 70.

transmitir una visión y la sensación de que esta debe ser compartida por todos los miembros del equipo, esta última está destinada a romper las fuerzas que sustentan las condiciones actuales las otras solo opacan todo esfuerzo de cambio.

Por que es esencial la visión

Según Kotter *“Visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro⁶”* y en este sentido la visión debe esclarecer la dirección del cambio, motivar a las personas para que emprendan acciones en la dirección adecuada y contribuye a coordinar las acciones de una gran número de personas.

En general tener clara la visión permite:

- Aclarar la dirección del cambio.
- Involucrar a los empleados.
- Disminuir la incapacidad en la toma de decisiones.
- Identificar proyectos inapropiados y darles fin.
- Facilita los cambios importantes que se mantienen más allá de los intereses individuales a corto plazo.
- Ayuda a vencer la renuencia natural frente a lo que es necesario hacer.
- Ayuda a alinear a los individuos y a coordinar sus acciones de manera más eficiente.

La naturaleza de una visión efectiva

⁶ JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997. pág. 74.

La imagen o percepción que se tiene de la visión es de algo grandioso y místico que no necesariamente necesita de una dirección compleja para ser efectiva. La visión conforma parte de un gran sistema y tiene origen en el liderazgo al igual que las estrategias, que son una forma lógica en cuanto se puede alcanzar la visión. Por su parte los planes y presupuestos, que tienen origen en la administración, también forman parte de este sistema. El plan describe pasos e itinerarios para poner en marcha las estrategias y los presupuestos son planes que se convierten en proyecciones financieras. Sin una visión clara la elaboración de estrategias, planes y presupuestos puede ser una tarea difícil e infructuosa, entonces, Kotter considera seis características clave que tienen las visiones efectivas:

1. Imaginable: Transmite una imagen del futuro distante.
2. Deseable: A largo plazo es beneficiosa para todos los interesados; clientes, accionistas, proveedores y otros.
3. Factible: se compone de objetivos realistas.
4. Centrada: Es suficientemente clara como para dar apoyo en la toma de decisiones.
5. Flexible: Su espectro es general y permite la aparición de iniciativas individuales tanto como ajustes dadas las circunstancias cambiantes.
6. Comunicable: Puede explicarse con éxito en 5 minutos.

Una imagen imaginable del futuro

En el mundo de los negocios actual existen diversas alternativas para toda persona que tenga relación con una organización. El cliente, los empleados, los accionistas y proveedores pueden seleccionar de un amplio mercado con quien tener relaciones

y seleccionaran aquellas organizaciones que sean capaces de satisfacer sus necesidades. En este sentido la visión no debe dejar de contemplar a ninguno de ellos y sus deseos, si bien si puede demandar sacrificios y tiempo.

Una visión que equilibra los deseos, intereses y necesidades de clientes, accionistas, empleados y proveedores evita que estos se dejen tentar por cualquier alternativa que el mercado ofrezca, por esta razón es muy importante preguntarse: Si la visión llegara ha convertirse en realidad, ¿cómo va a afectar al cliente, accionistas y empleados? Esta pregunta debe ayudarnos a encontrar su nivel de satisfacción, prepararse para el cambio y administrar el éxito.

Viabilidad estratégica

Las empresas buscan mantenerse activas con el transcurso del tiempo, para poder lograr esto hacen uso de recursos y sus capacidades. El ideal es que las empresas aprovechen al máximo recursos y capacidades, para hacer una mejor descripción del futuro esto significa que la visión esta fundamentada en el estudio, la comprensión y entendimiento racional de la organización, el mercado en el que se mueve y las tendencias competitivas; por su parte la estrategia tiene, en este momento, un papel de suma importancia pues expresa de forma lógica y detallada la forma en que se podrá realizar la visión.

Punto central, flexibilidad y facilidad de comunicación

La simplicidad debe ser una característica esencial de cualquier visión planteando claramente el enfoque o hacia que? se desea evolucionar, esto ayuda a centrarla en

la realidad ya que es aceptada por un mayor número de personas. La visión también debe ser fácil de comunicar y estar abierta al cambio aceptando las iniciativas individuales de lo contrario podría ser vista como una camisa de fuerza. Si una visión sufre constantes ajustes y cambios perderá con gran rapidez la credibilidad.

Como crear la visión

Kotter menciona en su libro que a partir de su experiencia, de más de una década, el desarrollo de una visión es un ejercicio intelectual y sentimental, lleva un tiempo considerable realizarla, involucra a varias personas y es muy difícil hacerlo bien.

Por lo general las iniciativas de cambio nacen en una persona que trata de plasmar sus ideas en un papel. Luego debe hacerse el esfuerzo para que más personas aporten a esta labor como una coalición conductora. Cualquier organización que quiera plantear una visión deberá enfrentarse, según Kotter, a los siguientes factores que hacen más difícil la creación de una visión efectiva:

- **Primer borrador:** Este proceso es llevado a cabo inicialmente por un solo individuo y no necesariamente lo que plantee sea una visión adecuada pues en ella se reflejan sus conocimientos, sueños y necesidades reales del mercado.
- **Función de la coalición conductora:** El primer borrador siempre será revisado por la coalición conductora o por un numeroso grupo de personas.
- **Importancia del trabajo en equipo:** Es necesario que exista un nivel mínimo de trabajo en equipo.

- Función del intelecto y el corazón: Es muy importante que se equilibren el pensamiento analítico y la dosis de sueños.
- Desorden del proceso: Al pretender crear una visión se puede avanzar en diferentes direcciones, no solo hacia adelante.
- Lapso requerido: La creación de una visión puede tomar meses o años, es imposible hacerlo en una sola reunión.
- Producto final: El resultado o producto del esfuerzo, será el establecimiento de una dirección para el futuro de la organización.

Es importante recalcar que la realización de una visión, por dispendiosa que sea, es una inversión que favorecerá a la empresa y por tanto debe tomarse el tiempo y recursos necesarios además de incluir a las personas necesarias y todos sus valores y principios deseables.

Capítulo 6: Comunicar la visión de cambio

Palabras Claves: compartir, proceso, aptitudes intelectuales, palabrería técnica, jergonza, desafío, sencillez, canales de comunicación, (1 gráfico)

Contenido:

La comprensión de la visión por parte de un grupo reducido de individuos puede servir para que las organizaciones alcancen algunos objetivos pero solo cuando el sentido de futuro, la dirección en la que se va y los objetivos sean comprendidos por la mayoría de los empleados se podrá ver el poder de la visión; compartir la

visión del futuro ayuda a motivar y coordinar las acciones que generaran transformaciones en el futuro.

La magnitud de la tarea

Comunicar una visión puede resultar una tarea difícil sobre todo si se tiene en cuenta dos factores preconcebidos que se presentan al interior de las organizaciones, el primero es la creencia de que en los niveles inferiores hay aptitudes intelectuales limitadas, el segundo la resistencia al cambio.

La mente del ser humano es poderosa y genera demasiadas interrogantes, al intentar que los individuos acepten una visión del futuro puede constituir una tarea intelectual y emocional desafiante y precisamente este es una de los motivos por los que crear una visión se vuelve una tarea tan difícil, corresponde a la coalición conductora tomarse el tiempo y hacer uso de la comunicación necesaria para responder estos interrogantes. De acuerdo a lo anterior Kotter plantea los siguientes elementos claves en la comunicación efectiva de la visión:

- Sencillez: El vocabulario empleado debe ser sencillo y fácil de entender sin muchos términos técnicos.
- Metáfora, analogía y ejemplo: A través de una imagen expresada en palabras se transmite un mensaje poderoso.
- Foros múltiples: Hacer uso de reuniones, foros, interacción formal e informal, comunicados y periódicos internos o cualquier medio de comunicación con el que se pueda difundir el mensaje.

- Repetición: Al escuchar repetidamente las ideas que se plantean estas se logran arraigar más.
- Liderazgo a través del ejemplo: Es nocivo para la percepción que tienen los empleados de la visión que el comportamiento de altos ejecutivos no sea de acuerdo a la visión y eliminara cualquier forma de comunicación.
- Explicación de aparentes inconsistencias: Al ignorar inconsistencias se pone en riesgo la credibilidad de la comunicación.
- Toma y daca: La comunicación se debe dar en dos sentidos, ser bilateral, pues es más eficiente que cuando va en un solo sentido.

Las cosas deben ser simples

Toda operación en una organización genera un costo y en el caso de la comunicación también es así, por eso debemos tener en cuenta que la comunicación representa un desafío en la medida en que implica tener gran claridad de pensamiento y que existe una relación directa entre el tiempo y la energía con la claridad y sencillez del mensaje de la visión. Es también importante evitar palabrería técnica y jerigonza pues tiende a funcionar de escudo y ser engañosa.

Uso de metáforas, analogías y ejemplos

Para poder explicar este punto se hace necesario citar un ejemplo propuesto por Kotter en el que se puede apreciar el poder del uso de metáforas para comunicar una idea compleja.

“Versión #1: Necesitamos retener la ventaja de las economías de gran escala y volvernos mucho menos burocráticos y lentos para tomar decisiones con el objeto de ayudarnos a nosotros mismos a retener y conseguir clientes en un negocio sumamente competitivo y difícil (40 palabras).

Versión #2: Tenemos que parecernos menos al elefante y más a un Tyrannosaurus rex amigable con los clientes (16 palabras)”⁷.

Hay que tener en mente que en este caso la empresa era de gran tamaño, en la industria habían entrado varios competidores recientemente y que por algún motivo la mayoría de los empleados se sintió a gusto con la idea de estar representado por el rey de los dinosaurios.

Uso de muchos foros diferentes

Es claro que para las empresas la comunicación no es gratuita y en este sentido entre mas selección la información y elimine información innecesaria más efectiva y menos costos será la información. Para que sea efectiva también se deben usar varios medios, canales o vehículos de comunicación; si a una persona le llega el mismo mensaje por diferentes direcciones y medios es más factible que lo escuche y se acuerde de el.

⁷ JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997. Pág. 100.

Repetir, repetir, repetir

Aunque se hagan grandes esfuerzos por hacer de la visión un mensaje sencillo el éxito de su comprensión y aceptación radica en la repetición, con una o muy pocas repeticiones la visión no se queda ni en el intelecto ni en el corazón de las personas y según Kotter todos los casos exitosos de cambio requieren miles de comunicaciones.

Ignorar lo dicho, o dirigir a través del ejemplo

En principio la visión se comunica a través de palabras, bien sea en reuniones, conferencias o charlas pero esto no es suficiente, hay formas más poderosas de comunicar la visión. La mejor forma en la que se puede comunicar la visión es por medio del comportamiento. Los altos ejecutivos de las organizaciones deben ejercer el liderazgo a través del ejemplo que básicamente consiste en vivir la visión y actuar acorde a esta. Por ejemplo si la visión de una empresa habla de agilizar la toma de decisiones pero cuando llega a manos de un alto ejecutivo aprobar una decisión para invertir en el desarrollo de productos, este se toma nueve meses en aprobarla y se pierde la oportunidad de adelantarse a la competencia. En este caso el comportamiento es inconsistente con la visión. Es muy importante procurar que los altos ejecutivos personifiquen la visión antes de tratar de transmitirla y vigilar el comportamiento de estos para identificar y corregir inconsistencias.

Abordar de manera explícita las aparentes inconsistencias

La visión puede pretender transmitir un mensaje de cómo se espera que sea el futuro, a su vez de cómo se espera que sea el comportamiento de la organización en sí y los individuos que la componen. En las transformaciones exitosas se enfrenta todo tipo de inconsistencias y se transmiten a los empleados en los mensajes que reciben. Así, por ejemplo, si la visión de una empresa plantea la reducción de costos y los altos ejecutivos siguen viajando en primera clase mientras despiden a 50 o 100 empleados aquí y allá tenemos una inconsistencia. El mensaje que se debe transmitir debe reconocer esta inconsistencia claramente y además dar a entender que, aunque se reconoce el problema, se están haciendo esfuerzos por cambiar de proceder.

Escuchar y ser escuchado

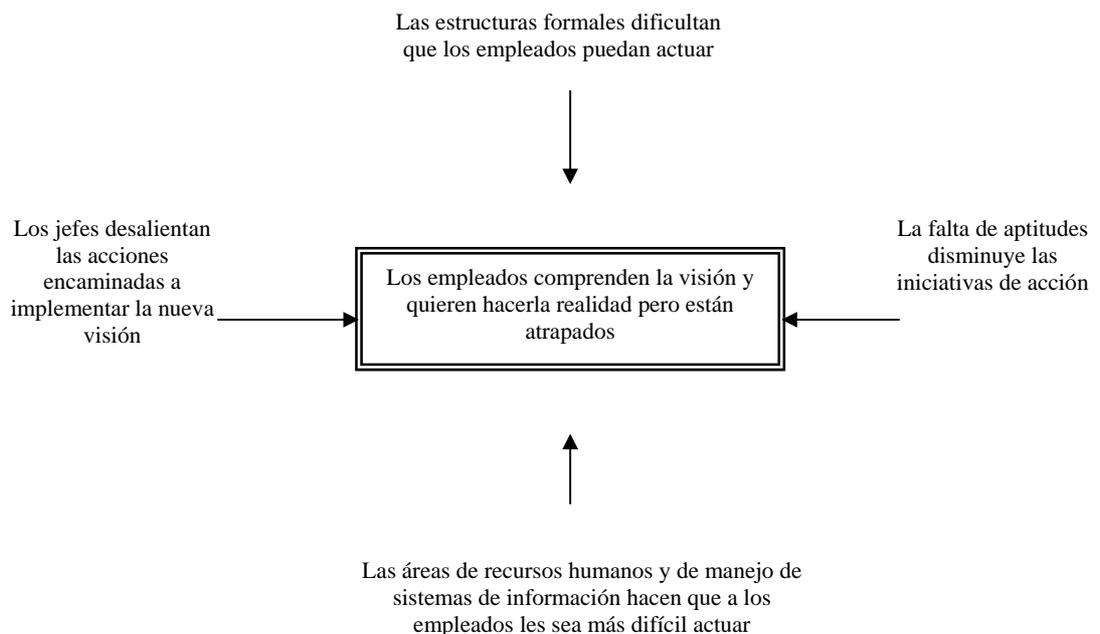
La comunicación bilateral es esencial para el entendimiento y aceptación de la visión además de servir para darse cuenta de errores o tomar el rumbo adecuado. De la comunicación bilateral puede surgir información útil e importante en todos los niveles de la organización. Todavía más importante es el hecho de que la comunicación bilateral es el método más eficiente para solucionar y dar respuesta a todas las preguntas que surge a lo largo de un esfuerzo de transformación.

Capítulo 7: Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance.

Palabras Claves: Facultar, iniciativas de acción, poder, presión, frustración, objetivos, facultar, alinear, desempeño, dialogo honesto. (1 grafico)

Contenido:

En un mundo que avanza tan rápido y en el que el cambio se da a una velocidad impresionante la idea de ayudar a que un mayor número de personas tenga más poder resulta importante. Toda transformación exige cambios importantes y rara vez se da si un gran número de personas no contribuye en ella. Kotter destaca 4 obstáculos principales en el intento de facultar a las personas teniendo en cuenta que la mayoría se niega a ayudar o están incapacitados para hacerlo (Ver gráfico 1 abajo).



Fuente: JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997.

Eliminación de las barreras estructurales

En un proceso de transformación en el que se ha logrado transmitir el sentido de premura, existe una coalición conductora y se da un buen proceso de

comunicación de la visión; el esfuerzo que se haga, al final, puede resultar en vano. En algunos casos la estructura organizacional puede atentar en contra del proceso de transformación hasta el punto de no alcanzar los objetivos propuestos. En esto influyen varios aspectos como la presión y frustración que sienten los niveles bajos negándose al cambio. Los niveles intermedios también sienten presión y es normal ver como en los esfuerzos de cambio estos niveles tratan de mantener sus dominios funcionales obstaculizando el proceso. Nuevamente en este sentido Kotter propone cuatro factores principales que minan la visión (pg.115).

Cuadro 7.1

De que manera puede la estructura minar la visión

<i>LA VISION</i>	<i>LA ESTRUCTURA</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concentrarse en el cliente ➤ Otorgar mayor responsabilidad a los empleados de niveles más bajos. ➤ Aumentar la productividad para convertirse en el productor con costos más bajos ➤ Acelerar todo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pero la organización fragmenta los recursos y la responsabilidad en cuanto a productos y servicios. ➤ Pero hay niveles de mandos intermedios que inventan excusas y critican a los empleados. ➤ Pero la gran cantidad de personal en las oficinas corporativas es costosa y constantemente inician procedimientos y programas caros. ➤ Pero los grupos independientes no se comunican y, en consecuencia, retardan el proceso.

Proporcionar la capacitación necesaria

La capacitación puede llegar a ser un proceso costoso en cuanto a dinero y tiempo se refiere por este motivo es importante que los empleados tengan la percepción correcta de esta. El mensaje no debe transmitir la sensación de “cállese y hágalo de esta manera” sino mas bien “vamos a delegar mas de modo que este curso es para su beneficio y para ayudarle en sus nuevas responsabilidades”.

Es importante que la capacitación se proporcione en cantidades suficientes, que sea adecuada y que se de en el momento oportuno. Los hábitos y habilidades que se van adquiriendo para evadir responsabilidades van en contra de la capacitación y lo que se debe procurar hacer, además de dar seguimiento en los nuevos puestos y responsabilidades, es enseñar aptitudes técnicas y habilidades sociales que permitan facultar a las personas en su trabajo.

Alinear los sistemas con la visión

Para poder alinear los sistemas de recursos humanos con la visión se necesita reconocer que solo cierta parte de los objetivos se alcanzara en el corto plazo y que para que la coalición conductora gane mas terreno en el tiempo las ganancias en el corto plazo deben ser una base sólida para el establecimiento de sistemas como: evaluación de desempeño, compensaciones, promociones y planeación de ascensos. A su vez estos sistemas deben estar en línea con la visión y las personas deben contar con los niveles de liderazgo que les permitan desarrollar y aportar a los sistemas de recursos humanos.

Como manejar a los supervisores fastidiosos

En los procesos de cambio es común encontrarse con personas que van a tener alta influencia en el proceso y que además forman parte del cuerpo directivo. En ocasiones estas personas tienen comportamientos marcados por su historia, es decir todo su proceso de educación, la formación familiar y empresarial que han tenido que van formando en ellos hábitos y costumbres muy arraigadas y difíciles de cambiar. Estas personas están, por así decirlo programadas y cualquier intento por alterar parte de ese programa será eliminado por las partes restantes que no son cambiadas.

A lo anterior se agrega el hecho de que, en ocasiones, las personas que deben enfrentar a los supervisores para que acepten el cambio pueden ser sus amigos e incluso haber sido sus aprendices. Esto hace que exista cierto sentido de culpa que se traduce en renuencia a enfrentarlos. La solución a este tipo de problemas es sencilla, la cual suele ser el dialogo honesto. Al dialogar con las personas se puede identificar su disposición al cambio al mismo tiempo que permite identificar sus capacidades, así, si definitivamente esta persona debe irse o se reemplazada el cambio será menos conflictivo.

Aprovechar al máximo una enorme fuente de poder

Los empleados son la fuente de poder que tienen las organizaciones para impulsar el cambio. En un entorno económico en vías de globalización las empresas deben facultar a las personas para alcanzar el cambio. Según Kotter esto se logra:

- Comunicando un visión sensata a los empleados. Es más fácil emprender acciones de cambio cuando los empleados cuentan con un sentido de visión compartido.
- Haciendo que las estructuras sean compatibles con la visión. Las acciones necesarias no deben ser frenadas u obstaculizadas por la estructura.
- Proporcionar la capacitación requerida por los empleados. Para que los empleados se sientan con las suficientes facultades deben contar con los conocimientos y capacidades necesarias.
- Alineando los sistemas de información y recursos humanos con la visión.
- Confrontar a los supervisores que frenen el cambio necesario. Los malos jefes le restan facultades a las personas.

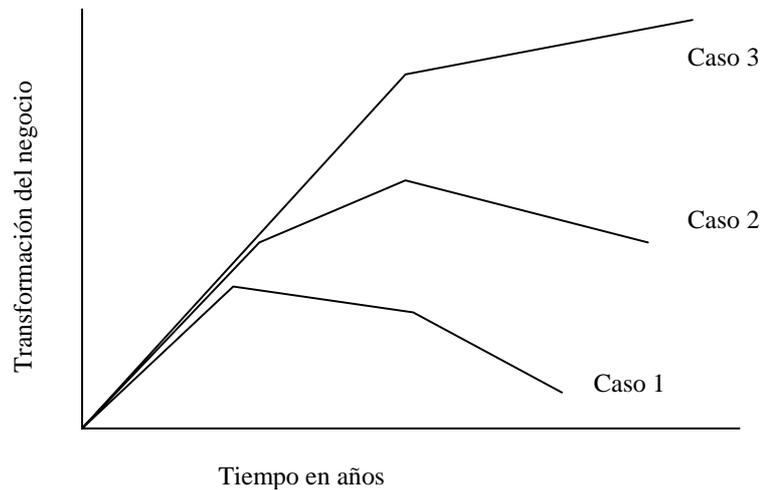
Capítulo 8: Generar logros a corto plazo

Palabras Claves: Corto plazo, creyentes, no creyentes, pruebas fehacientes, (2 Graficos)

Contenido:

La visión es como un sueño y por lo general la gente se deja llevar por los sueños olvidándose de la realidad actual; esto se debe aprender a manejar. A los logros a corto plazo se les debe dar importancia suficiente para que sustenten el esfuerzo y la inversión que se debe hacer, tanto en términos de tiempo, dinero y nivel personal. Además debemos tener en cuenta que las personas que creen en los sueños mantienen su actitud y rumbo sin importar lo que pase y los no creyentes, en cambio, son más exigentes, quieren pruebas fehacientes de la efectividad del cambio.

Grafico 8.1



Caso # 1: No hay logros en el corto plazo.

Caso # 2: Hay logros a corto plazo alrededor de los 14 meses pero no los hay 1 año después.

Caso # 3: Logros a los 14 y 26 meses.

Fuente: JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997

Programación oportuna de los logros a corto plazo

Los resultados que se esperan obtener en esta etapa deben ser precisos y visibles; de nada sirve la sutileza ni una aproximación al resultado. En este sentido un buen logro a corto plazo debe cumplir por lo menos con las siguientes tres características:

- Ser visible; la mayoría de las personas deben poder constatar por si mismos si el resultado es real o ficticio.
- Es inequívoco, no cabe la menor duda de lo que se trata.
- Es clara su relación con el esfuerzo del cambio.

Según Kotter no es malo trabajar en múltiples etapas al mismo tiempo, por el contrario los casos exitosos de transformación hacen esto, por lo tanto es posible que sin terminar otras etapas ya se estén demandando resultados de la etapa 6.

La función que tienen los logros a corto plazo

Los cambios positivos en el desempeño a corto plazo contribuyen a:

1. Proporcionar evidencia para que se justifiquen los esfuerzos y costos en el corto plazo.
2. Recompensar a los agentes involucrados al cambio, la tensión constante y prolongada es negativa para la motivación de la gente la retroalimentación positiva y las pequeñas celebraciones elevan la moral y la motivación.
3. Los datos obtenidos en el corto plazo proporcionan una fuente de información a la coalición conductora que permite afinar la visión y las estrategias.
4. Entre más opositores existan mas importantes se vuelven los logros en el corto plazo pues debilitan su posición de resistencia al cambio y dificultan que estos obstaculicen las transformaciones.
5. Contribuyen a mantener el apoyo de los jefes o niveles superiores, son evidencias de que la transformación marcha por buen camino.
6. Contribuye también, a transformar a las personas renuentes y no partidarias del cambio.

Planificar los resultados en lugar de rezar por que se produzcan

Es frecuente encontrarse con gerente que no planean apropiadamente los logros en el corto plazo y esto mina todo esfuerzo de cambio. Es importante tener en cuenta que los logros en el corto plazo no son resultado de tener suerte ni de sacrificar el futuro. Hay que asegurarse que haya resultados que den la suficiente credibilidad a los esfuerzos en pro del cambio.

Es importante notar que la gente no planea en el corto plazo, bien sea por que se sienten abrumados o por que la sensación de premura no es tan elevada. En otros casos existe la creencia de que en el corto plazo no se puede generar un cambio fundamental o alcanzar resultados excelentes; bajo este sistema de creencia las organizaciones se concentran en el largo plazo y se conforman con poco en el presente o bien, operan excelentemente en el presente y dejan el futuro a la deriva.

La falta de una habilidad directiva suficiente también atenta en contra de los logros en el corto plazo, al igual que la falta de compromiso por parte de los directivos más importantes. En este sentido la administración se encarga del futuro inmediato y el liderazgo del largo plazo. El pensamiento administrativo y la administración en si permiten que los sistemas de información sirvan para registrar mejorías y tomar decisiones adecuadas, una administración competente deteriora esto. El exceso o la carencia de liderazgo, sobre todo en las primeras etapas, hace que personas que podrían contribuir al proceso de transformación permanezcan relegadas.

La función de la Administración

La administración en cierto sentido es manipulación traducida en el desempeño, pero su potencial, con el tiempo, puede aumentar benéficamente o de forma dañina. De cualquier forma podemos definir como principales objetivos o esencia de la administración:

- Seleccionar y presupuestar objetivos
- Elaborar planes para alcanzar los objetivos.
- Poner en práctica los planes.
- Controlar

En este sentido no solo el liderazgo es necesario en un proceso de transformación, mas bien debe existir un equilibrio entre los dos.

Relación entre liderazgo y administración

LIDERAZGO	Los esfuerzos de transformación tienen éxito durante un periodo de tiempo pero fracasan cuando los resultados en el corto plazo son erráticos	La combinación de un buen liderazgo con una buena administración reflejan esfuerzos exitosos de transformación
	Los esfuerzos en pro de la transformación fracasan	Se pueden alcanzar resultados en el corto plazo (sobre todo si se tienen en cuenta recortes de costos, fusiones y adquisiciones). No se logra dar inicio a los programas de transformación y mucho menos se logra una transformación en el largo plazo.
	ADMINISTRACIÓN	

Fuente: JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997

Capítulo 9: Consolidar las ganancias y generar más cambios

Palabras Claves: Transformaciones esenciales, resistencia, oposición, agentes de cambio, ímpetu crítico, interdependencia, competitividad, ámbito de negocios, (1 Grafico)

Contenido:

El hecho de celebrar logros en el corto plazo, en sí, no resulta ser malo para la organización, siempre y cuando el mensaje que se transmita sea el más adecuado. Si se tiene en cuenta lo anterior se evitará perder todo esfuerzo realizado, el sentido de premura infundado y que la gente crea que el arduo trabajo ha quedado atrás; las grandes y esenciales transformaciones toman mucho tiempo.

Es importante tener en cuenta que las fuerzas que pueden atentar en contra de cualquier transformación, son numerosas. Por ejemplo, al existir altos niveles de complacencia al interior de una organización, la tradición puede tomar fuerza rápidamente en instaurarse en el ambiente.

Resistencia: Siempre a la espera de volver a fortalecerse

En las organizaciones se llevan a cabo diferentes procesos de cambio o transformaciones y aunque, estos, alcancen sus metas y sean exitosos jamás se disiparan por completo la resistencia irracional y política ante el cambio. Los agentes de cambio siempre tendrán oposición así traten de no tomarlos en cuenta e incluso al celebrar los logros en el corto plazo se le puede estar dando la oportunidad a la oposición de atacar de nuevo; a menudo la oposición estará esperando cualquier oportunidad que le den para atacar.

Según Kotter hay una regla esencial *“siempre que uno afloja el paso antes de concluir una tarea, se puede perder el ímpetu crítico lo cual dará lugar a un retroceso”*, esto implica que hay ocasiones en que celebrar los logros a corto plazo puede ser un

error que de fuerza a la oposición y de pie para retroceder. Es importante tener en cuenta que las prácticas modificadas son frágiles mientras se arraigan en la cultura y que una vez se ha empezado a retroceder, volver a generar ímpetu puede ser una tarea muy difícil ya que solo los más fervientes agentes que apoyen el cambio estarán dispuestos a continuar sacrificándose en pro de este.

En general se puede afirmar que el progreso se puede escapar rápidamente por dos motivos principales:

- Todos los temas que se relacionan con la cultura corporativa y
- La clase de interdependencia que se genera dentro y fuera de los sistemas que se mueven en un ámbito que cambia con rapidez; el cambio se debe aplicar al todo ya que no se puede modificar algo aisladamente.

El problema de la interdependencia

Todas las organizaciones están compuestas de partes interdependientes, sin embargo, el grado en que estas partes dependen unas de otras puede variar enormemente, incluso entre organizaciones dedicadas a industrias homogéneas. El factor más importante que puede afectar la interdependencia en una organización es la competitividad del ámbito de los negocios.

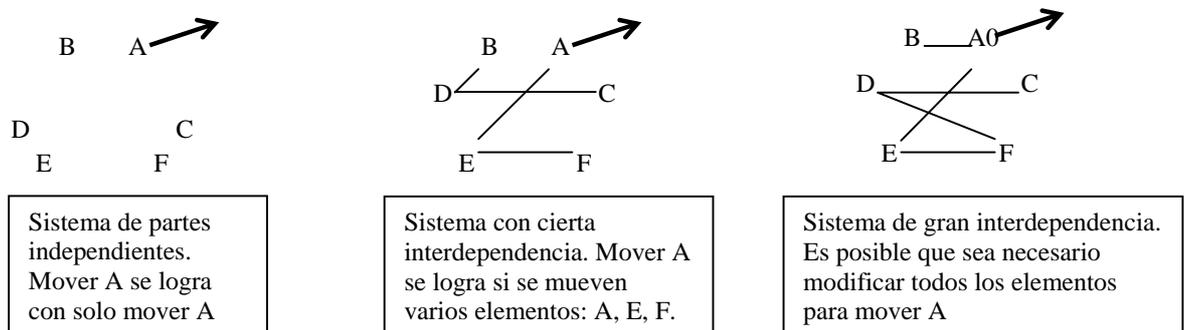
En buena parte del siglo veinte existía un mundo de negocios oligopolico relativamente estable y prospero que permitió reducir al mínimo la interdependencia al interior de las organizaciones. Actualmente la competencia es cada vez mayor y las organizaciones ya no se pueden dar el lujo de, por ejemplo,

tener grandes inventarios, desarrollo de productos lento y lineal u operaciones extranjeras que se manejen solas. Hoy y en el futuro cercano las organizaciones deberán ser más rápidas, menos costosas, y más enfocadas hacia el cliente lo que dará como resultado una mayor interdependencia interna. Si bien lo anterior es cierto también lo es que estas interconexiones complicaran extraordinariamente todos los esfuerzos de cambio ya que es más difícil producir un cambio significativo en un sistema en el cual sus partes son interdependientes.

La naturaleza del cambio en sistemas altamente interdependientes

Para poder alcanzar o lograr un cambio representativo al interior de un sistema altamente interdependiente es preciso mover, modificar o cambiar varios procesos o elementos y esta tarea es muy difícil. Además si tenemos en cuenta que son pocas las personas que encontraremos dentro de una organización que han enfrentado desafíos de cambio, las transformaciones son más difíciles y cada día representan un reto mas grande para las organizaciones. (Ver Grafico 9.1)

Grafico 9.1 Generar el cambio en sistemas con interdependencias variables



Fuente: JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997

Los agentes de cambio deben estar concientes de que en un proceso de transformación o cambio se debe empezar lentamente para manejar la situación exitosamente y que a su vez deben manejar su impaciencia. En este sentido, una vez iniciado un proceso de cambio, es bueno tener en mente:

- Establecer el grado del sentido de premura.
- Proceder con una serie de proyectos y no solo una gran tarea
- Programar logros a corto plazo para mantener elevados los ánimos y la motivación
- Encontrar formas diferentes y adecuadas para hablar del propósito global, evitando desgastar la visión
- A medida que el esfuerzo avance añadir mas proyectos
- Descubrir que aspectos o elementos carecen de un propósito útil y tratar de deshacerse de ellos

Lo que e al final se podrá traducir en una transformación inimaginada aunque el esfuerzo se tomara mas tiempo y energía de lo que se esperaba inicialmente.

Transformaciones Organizacionales

Las transformaciones organizacionales actuales requieren de una gran cantidad de esfuerzo y planeación, usted jamás contara con un sentido completo de todos los cambios que se requieren en un principio. Los pasos de preparación para estos procesos suelen tomar una cantidad sorprendente de tiempo y energía. Como este es un proceso que se puede prolongar bastante los éxitos o logros en el corto plazo

le dan credibilidad a la coalición conductora para impulsar con mayor rapidez el esfuerzo, emprendiendo un mayor número de proyectos ambiciosos.

En una transformación se pueden tener que manejar 20 proyectos simultáneamente y en una transformación exitosa el manejo no estará centrado en una sola persona. Los ejecutivos no pueden manejar 20 proyectos simultáneamente por eso ellos dirigen el esfuerzo global y dejan a la mayoría de subordinados tareas relacionadas al trabajo administrativo y el liderazgo de actividades específicas.

Anteriormente el enfoque administrativo era demasiado centralizado como para manejar 20 proyectos de cambio, además, no existía una visión conductora ni la alineación que se origina en el liderazgo. En el mundo de hoy para poder poner en marcha un gran número de proyectos de cambio simultáneamente será posible si los altos directivos enfocan sus actividades principalmente a las tareas de liderazgo global y si los ejecutivos de alto nivel delegan a los niveles bajos de la organización la responsabilidad de la administración y liderazgo de tareas detalladas y específicas.

Un largo camino

Debido a que la transformación en un sistema altamente interdependiente implica cambiarlo casi todo este será un proceso que puede tornarse en un ejercicio de gran magnitud que no se termina en meses sino en años. Las cualidades que caracterizan la etapa 7, donde el liderazgo resulta de un valor incalculable, son las siguientes:

- Mas cambio, no menos: La coalición conductora fundamenta el hecho de emprender mas proyectos y de mayor magnitud en la credibilidad que le dan los logros en el corto plazo
- Mas ayuda: Conseguir que mas personas se involucren, promoverlas, desarrollarlas y capacitarlas para que formen parte y colaboren en todos los cambios.
- Liderazgo por parte del cuerpo directivo: Los altos directivos deben concentrarse en el objetivo global compartido, encaminar los esfuerzos y mantener elevados niveles de premura.
- Administración de proyectos y liderazgo de los niveles bajos: Los niveles jerárquicos bajos de la organización brindan el liderazgo y administración para proyectos específicos.
- Disminución de interdependencias innecesarias: Los administradores deben facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo por lo que identifican y eliminan interdependencias innecesarias.

Capitulo 10: Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Palabras Claves: Cultura organizacional, comportamiento, liderazgo, visión, cultura, normas de comportamiento, valores compartidos, cultura corporativa, ultimo, principio, transformación, experiencias, personalidades.

Contenido:

La forma de llevar a cabo las actividades y procedimientos al interior de una organización puede ser modificada por un proceso de transformación. Estas

modificaciones pueden tomar tiempo y en la mayoría de los casos significan un cambio de enfoque en la cultura. En ocasiones el tiempo que se da para hacer estas modificaciones es suficiente pero no se tiene en cuenta que tan profundas son y en que grado se han arraigado en la cultura. Las raíces de lo habitual y común son fuertes y poderosas, de otro lado las del cambio son débiles y en cierto sentido superficiales, así, por ejemplo, las raíces pequeñas y recientes requieren de constante cuidado y riego (como cuando hay un gerente que apoya el cambio y constantemente esta haciendo correcciones y ajustes al enfoque de la transformación) en cambio las raíces gruesas y medulares no, por el contrario necesitan de menos riego y aunque fueran eliminadas temporalmente brotarían nuevamente (como la forma habitual a la que las personas están acostumbradas a hacer las cosas). En este sentido hay que tener en cuenta que todos los esfuerzos realizados para alcanzar una transformación exitosa se pueden perder si los cambios significativos en la cultura no se han arraigado con la fuerza necesaria.

En que radica el poder de la cultura

La cultura organizacional ejerce una influencia muy poderosa sobre el comportamiento, recordemos que la cultura y la visión son del dominio del liderazgo así como la estructura y los sistemas constituyen una herramienta de la administración.

Para poder entender mejor lo anterior se debe entender que cultura se refiere a las normas de comportamiento y los valores compartidos entre un grupo de personas. A su vez las normas de comportamiento están constituidas por las formas de actuar que son comunes o persistentes observables en un grupo de personas y que

perduran a través del tiempo por que los mismos integrantes de este se encargan de transmitir las a nuevos miembros; claramente los que se adaptan son premiados y los que no sancionados. Por otro lado, los valores compartidos están constituidos por intereses y objetivos comunes a un grupo de personas y tienden a ser norma y determinar el comportamiento del grupo prevaleciendo a lo largo del tiempo.

Si se toma las fuerzas anteriores como un todo se obtiene lo que se conoce como cultura corporativa y que esta no solo afecta a todo el mundo al interior de una organización sino que también hay culturas corporativas específicas correspondientes a cada subunidad de negocio. De cualquier forma y en cualquier nivel esta influye poderosamente en el comportamiento humano, resulta difícil de modificar y dada su virtual invisibilidad no se puede enfrentar de manera directa. Kotter afirma *“Cuando las nuevas practicas originadas en un esfuerzo de transformación no son compatibles con las culturas pertinentes, siempre estarán sujetas a la regresión”*. Todas las transformaciones fruto de un esfuerzo de transformación pueden desintegrarse con gran rapidez si estos nuevos enfoques no han quedado fuertemente arraigados en las normas y valores del grupo.

La cultura es poderosa por tres motivos esenciales:

1. Los individuos son muy bien seleccionados e inductados
2. La cultura se afirma a través de las acciones de muchas (miles) de personas
3. Esto ocurre, la mayoría del tiempo, sin que exista una intención consciente lo cual hace difícil discutir e incluso desafiar el hecho.

Cuando las nuevas practicas sustituyen la vieja cultura

En cualquier esfuerzo de transformación que se emprenda en cualquier organización se puede encontrar que el núcleo de la vieja cultura no es del todo incompatible con la nueva visión; el desafío radica en injertar y arraigar las nuevas practicas en las viejas raíces eliminando los elementos inconsistentes. Esto puede constituir una tarea difícil cuando los enfoques están alineados con la esencia de la cultura y más aun cuando no lo están.

Aun cuando los directivos manifiestan su apoyo a la transformación, se den resultados concretos y en general el desempeño de la organización mejore, la vieja cultura se puede negar a desaparecer. Para contrarrestar esto los altos directivos pueden tomar las siguientes acciones:

1. Contrastar públicamente los resultados obtenidos o mejoras y su relación con las nuevas prácticas. A través de charlas y evidencias contundentes se puede establecer una relación y darla a conocer.
2. Dar a la vieja cultura y a su procedencia la importancia necesaria demostrando lo útil que fue y el motivo por el cual ya no resulta útil.
3. Ofrecer a los empleados más antiguos y que superen los 55 años un plan de jubilación temprana y crear planes para retener a los ejecutivos en pro del cambio.
4. Establecer un nuevo plan de contrataciones y vigilar que estas no se vuelvan a hacer informalmente bajo las antiguas creencias y valores.
5. No promover a quien no acepte instintivamente las nuevas practicas.

En vista que los valores compartidos pueden ser apoyados por similares personalidades y por ende de contrataciones de tal tipo de personalidades, la intención y verdadera transformación de la cultura puede requerir cambiar a las personas; se requieren años de experiencias diferentes para generar cualquier transformación y esto se convierte en el motivo por el que solo se producirá el cambio cultural en una transformación al final, más no en el principio.

El Cambio cultural se produce a lo último, no al principio

La cultura no es algo que se manipula con facilidad y representa el impedimento más grande a la hora de pretender generar cambios al interior de un grupo, por ende el primer paso en una transformación fundamental consiste en alterar las normas y valores. La cultura se transforma únicamente después de alterar exitosamente las acciones de las personas, después de que el beneficio que genera el nuevo comportamiento es visible durante un periodo de tiempo y después de que las personas logran relacionar y percibir la conexión existente entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño. En general la verdadera transformación de normas y valores se alcanza en la última etapa del proceso.

Estas son las características esenciales para arraigar el cambio en una cultura:

- La mayor parte de las transformaciones de normas y valores ocurre al final del proceso no al principio.
- Cuando se demuestra que un enfoque funciona y es superior a los viejos métodos este se arraigara en la cultura por lo que depende de los resultados

- Requiere de mucha comunicación, se debe dar constante instrucción y apoyo verbal a la gente para que reduzcan su renuencia a creer en el cambio.
- A veces hay que cambiar a personas claves, es decir que puede implicar rotación de personal.
- Los procesos de promoción deben ser modificados acorde con las nuevas practicas ya que las decisiones sobre las sucesiones en los organigramas se vuelven de suma importancia pues mal tratadas dejarían la puerta abierta a al avieja cultura.

PARTE III IMPLICACIONES PARA EL SIGLO VEINTIUNO

Capítulo 11: La organización del futuro

Palabras Claves: ritmo de cambio, riesgos, oportunidades, globalización, siglo veintiuno, datos, habilidades, líder, liderazgo, administración, proceso de limpieza, facultar, interdependencias.

Contenido:

En el mundo de los negocios que, esta muy cerca, no se evidencia ninguna posibilidad de que el ritmo de cambio disminuya su velocidad, por el contrario la competencia en la mayoría de las industrias hará que este se acelere. Las empresas enfrentaran grandes riesgos así como oportunidades que tienen una raíz, la globalización de la economía junto a las tendencias tecnológicas y sociales.

Las organizaciones características que se encuentran en el siglo veintiuno pueden volverse dinosaurios; no han aprendido a operar bien en un ámbito de cambio rápido. Hasta ahora la cultura, la estructura, los sistemas y la práctica han sido más un obstáculo que un facilitador.

Un sentido de premura persistente

Los niveles de complacencia en las organizaciones del nuevo siglo deberán reducirse al mínimo si no es que a cero. El aumento del sentido de premura contribuirá a que las organizaciones se transformen con mayor facilidad y puedan enfrentar con mayor facilidad un ambiente que cambia con rapidez. El sentido de urgencia entonces tendrá que ser medio o elevado y si es posible por encima del ritmo de cambio. La norma será “hazlo ahora”, lo que no implica la presencia continua de pánico, ansiedad o temor sino más bien que la complacencia está ausente.

Por otra parte se requerirá de sistemas de información respecto al desempeño más ágiles y poderosos, superiores a los que se ven hoy en día. Con mayor frecuencia las personas necesitarán saber datos sobre clientes, competidores, empleados, proveedores, accionistas, desarrollos técnicos y resultados financieros; si no existen se deberán crear. Esto obedece por ejemplo a que cada vez se presta mayor atención al cliente y se debe contar con una herramienta de retroalimentación precisa, sobre todo en cuanto a desempeño, frente al cliente.

El trabajo en equipo en la alta dirección

En un mundo en el que el cambio es constante en cuanto se refiere a competidores, clientes y avances tecnológicos, no habrá un individuo, por capaz, extraordinariamente talentoso y hábil que cuente con el tiempo y habilidades necesarias para observar esta gran cantidad de información y transmitirla efectivamente a quienes debe. La sucesión en términos jerárquicos ya no tenderá a escoger un individuo que sustituya a otro sino a elegir el núcleo de un equipo y en algunos casos, más radicales, se puede llegar a pensar no solo en la promoción individual sino por equipos. El trabajo en equipo se valorará más y cada vez las actividades, decisiones y posiciones girarán menos en torno a un solo individuo. Lo anterior contradice la actual tendencia del gran ejecutivo solitario que tiene bajo su cargo gran cantidad de actividades y concentra el poder de la toma de decisiones.

Personas capaces de crear y comunicar una visión

Las organizaciones triunfadoras del siglo veintiuno se diferenciarán de las que no llegan a serlo si logran convertirse en incubadoras de liderazgo. En el siglo veinte el desarrollo de los profesionales de los negocios estaba centrado en la administración, tanto en el campo laboral como en el salón de clases; el siglo veintiuno tendrá que prestar mayor atención a la formación de personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, es decir la formación de líderes. Debemos tener en cuenta que la administración se concentra en el ahora o las condiciones prevalecientes y el liderazgo en el cambio.

La concepción de que los líderes nacen y no se hacen no es tan cierta. Aunque este es un proceso que no toma dos semanas e incluso un programa académico universitario de cinco años no logra formar a un líder, si se puede desarrollar las habilidades de aquellos individuos con grandes potenciales. Al dar la oportunidad a las personas de combinar el aprendizaje que han tenido a lo largo de toda su vida y sus habilidades en sus labores cotidianas de trabajo las organizaciones se beneficiaran enormemente; por esto el desarrollo del liderazgo exigirá estructuras cada vez mas planas y delgadas con culturas menos controladoras y mas tendientes a correr riesgos.

Facultar a la mayoría de los empleados

Para que las organizaciones se puedan enfrentar a un mundo de negocios rápidamente cambiante se debe contar tanto con el compromiso emocional de los empleados y su capacidad intelectual. Para que la información crítica sobre la calidad fluya (al igual que la energía necesaria para poner en practica los cambios) y no permanezca, inútilmente, en la mente de los trabajadores se les debe facultar. Los atributos organizacionales que contribuyen al desarrollo de líderes también son necesarios para facultar a los empleados, estos incluirían principalmente: jerarquías mas planas, menos burocracias y mucha mas voluntad para correr riesgos. La necesidad de facultar constantemente en un mundo de cambio, se vuelve cada vez mayor y una organización con altos niveles de delegación estará en una posición muy superior para maniobrar que una con un gran grupo que se resista al cambio.

Nada de interdependencia innecesaria

“Todas las organizaciones tienen interconexiones internas innecesarias entre la gente y los grupos” afirma Kotter. En algunas empresas puede llegar a ser tan ineficaz esta interdependencia que convertiría una transformación fundamental y sencilla en algo sumamente complicado. En un ámbito de negocios volátil las organizaciones se verán obligadas a coordinar sus subunidades con gran rapidez y a bajo costo; cada vez las interdependencias que no representen o generen ningún valor añadido serán menos tolerables. La organización efectiva pondrá en práctica y fomentará el desarrollo de un “proceso de limpieza continua” analizando periódicamente y con mayor regularidad las interdependencias buscando eliminar aquellas que ya no sean pertinentes.

Capítulo 12: El liderazgo y el aprendizaje perpetuo

Palabras Claves: liderazgo, aprendizaje continuo (perpetuo), ámbito cambiante,

Contenido:

La clave para crear y sostener la clase de organización triunfadora del siglo veintiuno será el liderazgo distribuido equitativamente en todos los niveles de la empresa. Desarrollar habilidades que permitan saber más acerca de liderazgo y administración contribuirá a construir y sostener a las organizaciones que se desenvolverán en un ámbito cambiante y se encuentren en un proceso de aprendizaje continuo, el objetivo: construir empresas dinámicas y adaptables

valorando, lo que el viejo modelo pasa por alto, el poder y el potencial del aprendizaje perpetuo.

Un prototipo del ejecutivo del siglo veintiuno

Existen individuos que en lugar de bajar el ritmo y llegar a su punto máximo a los 35 o 40 años, continúan aprendiendo a un ritmo que confirma que en ADN humano no hay nada inherente a este que le impida crecer en etapas avanzadas de la vida.

La biografía de Konosuke Matsushita, uno de los líderes del mundo de los negocios del siglo XXI habla de cómo, en sus primeros años, no tenía ningún rasgo de líder, sin embargo entre los 20-30 años ya se había consolidado como un empresario. Era un líder de los negocios entre los 30-40 y un “transformador organizacional vanguardista” después de los 50.

Los líderes en el siglo XXI desarrollarán sus habilidades a través de un aprendizaje perpetuo; patrón que cada vez se ha visto más recompensado en ámbitos que se transforman rápidamente (en un mundo de cambio continuo jamás alcanzaremos a aprenderlo todo). Por lo tanto, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose serán fundamentales para el éxito económico de las organizaciones que se desenvuelven en un ámbito de intenso ritmo de cambio.

5.3 R.D.J.P.K. 003

Titulo: La verdadera labor de un líder.

Autor: John P. Kotter.

Publicación: Bogotá, Colombia; 1999; 214 paginas.

Palabras Claves: Liderazgo, Gerencia, Líderes, Cambio, Conducta gerencial, Visión, Estrategia, Resistencia, Estrechez de miras, Confianza, Apreciaciones, Educar, Comunicar, Participar, Involucrar, Apoyar, Negociar, Acordar, Manipulación, Cooptación, Coacción, Factores circunstanciales, Complejidad, Alinear, Visión, Planeación, Organizar, Motivar, Descentralizar, Error, Urgencia, Coalición, Visión, Poder, Dependencia, Directivo, Autoridad, Relaciones, Eficacia, Autoridad formal. Jefe, Administrar, Dependencia, Conducta antidependiente, Conducta ultradependiente, Gerente general, Comportamiento, Desafíos, Dilemas, Agenda, Redes, Eficiencia.

Capitulo 1. El Liderazgo a Finales de Siglo

Palabras claves: Liderazgo, gerencia, líderes, cambio, conducta gerencial, visión, estrategia

Contenido:

La mayoría de las organizaciones carecen hoy en día de la conducción o liderazgo que requieren, y esta carencia con frecuencia es bastante grande.

A lo largo de la historia el liderazgo de calidad ha sido siempre escaso. Pero algo sí es seguro el ambiente, velozmente cambiante y competitivo, que se va a encontrar en el siglo XXI, exige más liderazgo de parte de los responsables de la prosperidad de las empresas.

El liderazgo no es una cuestión de estilo, la clave esta en la sustancia. En lo que tiene que ver con la forma básica de trabajar.

Hay quienes dicen que las consecuencias de un liderazgo inadecuado son mínimas, porque son muchos los factores, tanto internos como externos, que afectan el desempeño empresarial. Los elementos que contribuyen a los resultados de una organización son varios, pero en muchos de ellos se puede influir bien o mal, según sea el liderazgo ejercido.

Existe una asombrosa confusión entre liderazgo y gerencia. La gente dice "liderazgo" pero piensa en "gerencia". Se habla solo de un estilo dominante. Y cuando gente considerada capaz se permite semejantes expresiones, se ve cuan necesario es comprender realmente la verdadera labor de los líderes.

Diez Observaciones

Hoy en día la gerencia consiste menos en ejercer el poder que en manejar la dependencia y es importante tener en cuenta que entre más cambio hay, más liderazgo se requiere.

Cuadro 1.1.

Diez Observaciones sobre "Conducta gerencial"

1. Generalmente para poder producir un cambio eficaz de alguna significación en sus organizaciones, los directivos tienen que adelantar un proceso de ocho pasos, muy complejos y dispendiosos, que nunca pueden hacerse de golpe o de un día para otro. Y aquellos que por oportunismo se brincan dos o más pasos, o les dan un orden incorrecto, casi nunca obtienen lo que quieren.
2. Aunque el cambio generalmente implica un proceso complejo de múltiples etapas, el directivo que realmente quiera efectuar transformaciones tiene que alterar algunos de los pasos esenciales, según las circunstancias de cada caso. No tener en cuenta las contingencias locales y obrar pensando que lo que sirve aquí y ahora sirve para siempre y en todas partes, puede llevar a un desastre.
3. Por diversos motivos, incluso personas capaces y bien intencionadas pueden cometer una serie de errores perfectamente previsibles, cuando intentan introducir cambios no cuantitativos de alguna significación.
4. La fuerza que prima dentro de un cambio eficaz es el liderazgo no la gerencia. Sin suficiente liderazgo. Aumenta notablemente la probabilidad de cometer errores, y la probabilidad de tener éxito disminuye proporcionalmente.
5. El liderazgo es una parte creciente del trabajo de dirección porque la velocidad del cambio ha venido aumentando.

6. Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte gerencial) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (gerencia) y conjunto de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gerencia) como de inspiración (liderazgo).
7. Como los directivos tienden a trabajar a través de la jerarquía formal, y los líderes no, a medida que el cambio requiere más liderazgo en las organizaciones los cargos gerenciales colocan a la gente en redes de relaciones cada vez más complejas.
8. Como el trabajo gerencial es cada vez más una tarea de líderes, y los líderes actúan a través de una compleja red de reacciones interdependientes, ese trabajo pasa, cada día más, de ser un juego en el que se tiene poder sobre los demás, a ser un juego en el que se depende de ellos.
9. Cuando se empieza a concebir el trabajo gerencial en función de redes y dependencias, no de jerarquías y autoridad formal, surge toda una serie de interesantes implicaciones.
10. Lo que un gerente líder hace no corresponde al estereotipo de gerente.

Observación # 1

En los esfuerzos de cambio más exitoso la gente se mueve a través de ocho etapas en las cuales (1) crea un sentimiento de urgencia, (2) arma un equipo lo bastante fuerte para dirigir el proceso, (3) formula una visión apropiada, (4) comunica ampliamente esa nueva visión, (5) da a los empleados el poder de actuar sobre esa

visión, (6) produce suficientes resultados a corto plazo como para dar a sus esfuerzos credibilidad y desengañar a los incrédulos, (7) genera ímpetu y lo utiliza para enfrentar los problemas más arduos del cambio y (8) ancla la nueva conducta en la cultura de la organización.

Observación # 2

En cualquier situación específica hay que escoger entre varias opciones y son muchos los factores que afectan a esas decisiones, incluyendo la cantidad de resistencia anticipada, lo que está en juego y la medida en la cual los niveles inferiores de la organización han de contribuir en la construcción o puesta en práctica de la visión.

La gente encuentra problemas cuando trata de aplicar nuevamente tácticas que le han servido en experiencias anteriores, por no darse cuenta de que la nueva situación es diferente. En general, cuanto más tiempo haya dado resultado un tipo de táctica, menos se tendrán en cuenta las nuevas contingencias.

Observación # 3

El fracaso no se debe solamente a la falta de talento.

Los errores ocurrirían con menos frecuencia si todos tuviéramos experiencia en el manejo de grandes cambios.

Observación # 4

Se habla de liderazgo como desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que puede apoyar esas estrategias y delegar poder en unos

individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con gerencia, que significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y la cultura. Es suave y cálido. La gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas. Es más dura y más fría.

No se trata de lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gerencia sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para objetivos diferentes. El propósito fundamental de la gerencia es mantener funcionando el sistema existente. El propósito general del liderazgo es el de producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo.

Observación # 5

Debido a que los que ayudan a dirigir organizaciones se ven hoy empujados tanto a gerenciar como a liderar, la complejidad de su posición es cada vez mayor y requiere un nuevo vocabulario.

Observación # 6

Cuanto más asciende una persona en la organización más tiene que liderar. Generalmente hace falta tanto la gerencia como el liderazgo y es importante utilizar de la mejor manera ambos conjuntos de ideas.

Observación # 7

En un mundo que esta cambiando continuamente, en el que se requiere más liderazgo, cobran adicional importancia ciertos individuos por fuera de la cadena de mando, y ciertos intangibles que no figuran en el organigrama.

Observación # 8

En un mundo que crea tantos Radars, una parte cada vez más importante del trabajo gerencial implica manejar activamente la dependencia de otros, ya estén arriba o abajo en la jerarquía, sean pares dentro de la organización, o sean gente de afuera.

Observación # 9

Dar órdenes deja de ser una parte importante del trabajo. Desarrollar buenas relaciones laborales con la gente de la red cobra más importancia. Darse cuenta de lo que pasa más allá de los subalternos inmediatos es obviamente necesario, así como lo es manejar activamente las relaciones con el jefe.

Observación # 10

En la vida real los ejecutivos gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subalternos.

Reflexiones al final del siglo

Para hacer frente al cambio y a la necesidad de liderazgo, los mandos superiores de las mejores organizaciones han venido delegando más y más responsabilidades gerenciales en los niveles subalternos. También han estado limpiando la casa, eliminando actividades que eran reliquias del pasado. Ambas actividades abren espacios, dando a los ejecutivos más tiempo para liderar.

PARTE I LIDERAZGO Y CAMBIO

Capítulo 2. Escogiendo las estrategias del cambio

Palabras Claves: Cambio, Resistencia, Estrechez de miras, Confianza, Apreciaciones, Educar, Comunicar, Participar, Involucrar, Apoyar, Negociar, Acordar, Manipulación, Cooptación, Coacción, Estrategias, Factores circunstanciales.

Contenido:

Una de las mayores preocupaciones en las organizaciones es el no saber si son capaces de introducir en su entorno los cambios necesarios.

No son muchos los intentos de cambios corporativos que están destinados a fracasar, pero tampoco son muchos los que probablemente tienen éxito. Casi siempre surgen problemas. De ahí que en muchas organizaciones ni siquiera hayan tratado hacer el cambio necesario. Los directivos involucrados simplemente no se sienten capaces de llevarlo a cabo con éxito.

Como diagnosticar la resistencia

Es frecuente que, cuando se intenta cambiar una organización, se despierte entre la gente cierta resistencia. Es natural que todo aquel que resulte afectada por algún cambio experimente cierto trastorno emocional. Hasta los cambios que aparentemente son positivos o racionales involucran pérdida o incertidumbre.

Para predecir de qué manera podría ser resistido, los directivos deben tener en cuenta las cuatro razones más comunes por las que la gente se resiste al cambio, que son:

1. Estrechez de miras: Una de las razones por la que la gente se resiste al cambio es creer que perderá algo valioso, como consecuencia del mismo. En tales casos, debido a que cada quien se concentra en defender sus propios intereses, y no los de la organización como un todo, la resistencia se traduce en una “conducta política”. A veces esta conducta política surge antes de intentar el cambio, y otras veces durante el mismo, cada vez que el mayor interés de un individuo o un grupo no coinciden con el mayor interés de la organización como un todo, o de otros individuos o grupos.

2. Malentendidos y falta de confianza: La gente también se resiste al cambio cuando no comprende que es lo que esto implica o cree que puede costarle mucho más de lo que puede ganar. Esto ocurre a menudo cuando quien introduce el cambio no inspira confianza a los empleados. Pocas organizaciones se caracterizan por un buen nivel de confianza entre los subalternos y los directivos.

3. **Apreciaciones diferentes:** Otro motivo común de resistencia al cambio es que los empleados no ven las cosas como la ven los directivos o los que introducen el cambio y piensan que éste representa más costos que beneficios, solo para ellos mismos sino para la compañía.

4. **Poca tolerancia al cambio:** La gente también se resiste al cambio por que piensa no ser capaz de desarrollar las nuevas habilidades requeridas por él y conducirse de otra manera.

Sin un diagnostico certero de las diversas maneras en que se manifiesta la resistencia, un directivo puede resultar enredado con facilidad en costosos problemas durante el proceso de cambio.

Como manejar la resistencia

Muchos directivos subestiman no solo las muchas maneras en que las personas pueden reaccionar frente al cambio sino las formas en que ellas pueden influir positivamente sobre individuos y grupos durante el proceso de cambio. Y, de nuevo, a causa de pasadas experiencias, no distinguen entre las ventajas y desventajas de los métodos que ya conocen.

Educación y comunicación.

Una de las maneras más comunes de vencer la resistencia al cambio es la de impartir previamente una educación acerca del mismo.

Participar e involucrar.

Si los que introducen el cambio involucran a quienes podrían resistirse en algunos aspectos del diseño e implementación del mismo, pueden, a veces, evitar que se resistan. En un esfuerzo participativo los introductores del cambio están dispuestos a escuchar a los involucrados en ese cambio y aprovechan sus consejos. La participación genera compromiso no solo aceptación. En algunos casos el compromiso es indispensable para el éxito. No obstante, el proceso de participación tiene sus desventajas. No solo puede producir una solución inadecuada si no se le maneja cuidadosamente, sino que puede ser enormemente dispendioso. Cuando el cambio es urgente puede tomar mucho tiempo involucrar a otros.

Facilitar y apoyar

Otra forma de entenderse con la eventual resistencia al cambio es la de brindar apoyo. Esto puede hacerse capacitando a la gente para nuevos oficios, dándole tiempo libre después de un periodo difícil o meramente escuchándola y apoyándola emocionalmente.

La facilitación y el apoyo son de mayor utilidad cuando los principales motivos para resistirse al cambio son el miedo y la ansiedad. La gran desventaja de esta táctica es que puede fracasar a pesar de ser dispendiosa y cara.

Negociar y acordar

Otra manera de manejar la resistencia al cambio es ofrecer estímulos a los que se resisten activamente al cambio y a los que podrían resistirse.

Negociar es apropiado especialmente cuando es evidente que alguien va a perder algo a consecuencia del cambio y tiene suficiente poder para resistirlo.

Manipulación y cooptación

En algunas ocasiones los directivos utilizan el recurso de intentar disimuladamente influir sobre los demás. Una de las formas más comunes de manipulación es la cooptación. Se produce cuando a un individuo se le da a jugar un papel atractivo en el diseño o puesta en práctica del cambio. Sin embargo, ésta no es una forma de participación porque los que están introduciendo el cambio no quieren consejos de los cooptados, sino simplemente su respaldo.

En ciertas circunstancias, la cooptación puede ser una manera relativamente barata y fácil de ganar el apoyo de un individuo o de un grupo. No obstante, tiene sus desventajas.

Si la gente siente que la están engañando para que no ponga resistencia, o que no la están tratando equitativamente, o que le están mintiendo, puede reaccionar negativamente.

Coacción explícita e implícita

Los directivos enfrentan a menudo la resistencia en forma coactiva. Es lo que pasa cuando obligan a la gente a aceptar los cambios mediante amenazas implícitas o explícitas o haciendo realidad el despido o la transferencia. La coacción tiene sus

riesgos por que es inevitable que la gente se resienta cuando la obligan a aceptar un cambio. Pero cuando es indispensable actuar con rapidez y cuando los cambios que se van a introducir no gozan del favor general, no importa de la forma como se los haga, puede ser la única opción que les quede a los directivos.

Para tener éxito al hacer cambios en las organizaciones es preciso aplicar con habilidad varios de estos enfoques, a menudo en muy diferentes combinaciones que, no obstante, comparten siempre estas dos características: los directivos perciben con claridad sus fortalezas y debilidades y miran la situación con realismo.

El error más común que cometen los directivos es utilizar solo un enfoque o un conjunto limitado de ellos, sea cual sea la situación. .

Otro error común es el de intentar el cambio en una forma incoherente o sumatoria que no tiene nada que ver con una estrategia bien pensada.

Elección de la Estrategia

Puede ser conveniente suponer que las opciones estratégicas de que disponen los directivos existen en un medio continuo. En un extremo del continuo, la estrategia de cambio implica una implementación muy rápida, un plan de acción muy claro que involucra muy poco a los demás. Este tipo de estrategia arrasa cualquier resistencia y, en último caso lleva a un hecho cumplido. Al otro extremo del continuo, la estrategia implica un proceso de cambio un poco más lento, un plan menos claro, e involucra a otros que no son los que introducen el cambio; está estrategias esta diseñada para reducir la estrategia al mínimo.

Cuanto más se actúa en el continuo rápido más se tenderá a coaccionar y menos a utilizar otros enfoques, especialmente el de la participación y viceversa.

Factores circunstanciales

El sitio que un esfuerzo de cambio debe ocupar en el continuo estratégico depende de cuatro factores:

1. La cantidad y tipo de resistencia que se anticipa.
2. La posición de los que introdujeron el cambio comparada con las que oponen resistencia.
3. El sitio de información pertinente para diseñar el cambio, y de la energía requerida para ponerlo en práctica.
4. Lo que está en juego.

Todo intento de cambio que no tenga en cuenta estos factores tropezará inevitablemente con problemas.

En algunos casos, sin embargo, tener en cuenta los cuatro factores puede no darle al directivo una opción cómoda y clara.

Sugerencias a los directivos

La posibilidad de que un cambio en la organización tenga éxito aumenta si el directivo:

1. Hace previamente un análisis de la organización para identificar la situación y los problemas existentes y las fuerzas que posiblemente causan estos problemas.

2. Hace un análisis de los factores indispensables para producir el cambio deseado.
3. Elige una estrategia de cambio, basada en este análisis.
- 4-. Verifica la puesta en marcha del proceso.

Capítulo 3. La Verdadera Labor de un Líder

Palabras Claves: Liderazgo, Líder, Gerencia, Complejidad, Cambio, Alinear, Visión, Planeación., Estrategia, Organizar, Motivar, Descentralizar.

Contenido:

El liderazgo es diferente de la dirección, son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Ambos son necesarios para tener éxito en un sistema de negocios cada vez más complejo y volátil.

Las compañías prosperas no esperan a que los lideres aparezcan. Buscan activamente personas con potencial de líderes y las someten a experiencias formativas diseñadas para desarrollar ese potencial.

Pero al tiempo que mejoran su capacidad de liderazgo, los directivos de compañías deben recordar que la mezcla de liderazgo fuerte con gerencia débil no es mejor, y de hecho es a veces peor, que la contraria. Lo deseable es combinar un liderazgo fuerte con una gerencia fuerte, y utilizar la una para equilibrar la otra.

La Diferencia entre Gerencia y Liderazgo

Gerenciar es manejar la complejidad. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves como la calidad y el rendimiento económico de los productos.

Liderar por el contrario es manejar el cambio. Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta.

En las compañías se maneja la complejidad, en primer lugar planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos detallados para lograr esas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes. Por el contrario, liderar la organización hacia un cambio constructivo comienza por el señalamiento de un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

La gerencia desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan, mediante la organización y el nombramiento de personal. La actividad equivalente en el liderazgo es la de alinear gente, lo cual significa comunicar el nuevo rumbo a aquellos que puedan formar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. .

Finalmente la gerencia asegura el cumplimiento del plan controlando y resolviendo problemas. Pero para el liderazgo, alcanzar una visión requiere motivar e inspirar.

Señalar un Rumbo contra Planear y Presupuestar

Puesto que la función del liderazgo es la de producir un cambio, señalar el rumbo de este cambio es fundamental para liderar.

Establecer un rumbo no es nunca lo mismo que planear. La planeación es un proceso de gerencia, deductivo por naturaleza, destinado a producir resultados en un orden determinado. Señalar un rumbo es algo más inductivo que se traduce en visión y estrategias.

En cuanto a la visión, lo decisivo no es su originalidad, sino que tanto sirva a los intereses de los integrantes importantes de la empresa y que tan fácil puede traducirse en una estrategia competitiva realista.

Planear a largo plazo consume mucho tiempo. La planeación es más útil cuando no sustituye el señalamiento del rumbo sino que lo complementa. De la misma manera un buen señalamiento de rumbo suministra un foco para que la planeación sea realista.

Alinear Gente contra Organizar y Nombrar Personal

La interdependencia es una de las principales características de las organizaciones modernas, en las que nadie es completamente autónomo, y en las que la naturaleza del trabajo, la tecnología, los sistemas administrativos y la jerarquía entrelazan a la mayoría de los empleados con eslabones que constituyen un especial desafío cuándo las organizaciones intentan cambiar.

Cuando los gerentes organizan, lo hacen para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan precisa y eficazmente como sea posible. Alinear gente es diferente, implica invariablemente, hablar con muchos más individuos que organizar. Finalmente alinear gente conlleva una delegación de poder que raramente se da cuando meramente se le organiza.

Motivar a la Gente contra Controlar y Resolver Problemas

Por cuanto el cambio es la función del liderazgo, ser capaz de producir un desempeño altamente motivado es importante para entenderse con las inevitables barreras que surgen frente al cambio. La motivación eficaz asegura que se tendrá bastante energía para superar los obstáculos.

Conforme a la lógica de la gerencia, los mecanismos de control comparan el desempeño sistemático con el plan y actúan cuando se detecta una desviación. Las mismas razones que hacen del control algo tan importante para la gerencia le restan importancia a un desempeño altamente inspirado o motivado.

El liderazgo es diferente. La motivación y la inspiración energizan a la gente, no empujándola en la dirección correcta como lo hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo esa necesidad básica de alcanzar objetivos, una sensación de pertenencia, reconocimiento, autoestima de controlar la propia vida y de poder vivirla de acuerdo a los propios ideales.

Los buenos líderes estimulan a la gente de diferentes maneras. Primera, siempre articulan la visión de la organización de manera que destaca los valores de la audiencia a la que se dirigen. También hacen que su gente ayude a decidir como alcanzar la visión de la organización. Otra importante técnica de motivación es apoyar los esfuerzos del empleado por alcanzar la visión.

Finalmente los buenos líderes reconocen y recompensan el éxito, lo que no solo produce en las personas una sensación de triunfo, sino que las hace sentir miembros de una organización que las aprecia.

Cuanto más caracterice el cambio el medio empresarial, más deben los líderes estimular a otros a que también funcionen como líderes. Claro que cuando provienen de varias fuentes, las actividades de liderazgo no necesariamente convergen. Para que se puedan desempeñar al mismo tiempo múltiples papeles de liderazgo, hay que coordinar cuidadosamente las actividades de la gente mediante mecanismo distintos de los que se utilizan para coordinar las funciones tradicionales de gerencia. La principal diferencia es que las redes informales ayudan a resolver los conflictos de funciones que aparecen. Tal vez lo más importante es que este proceso de dialogo y acomodación puede producir visiones unidas y compatibles, en vez de remotas y competitivas. Todo esto requiere mucha más comunicación de la que se necesita para coordinar funciones gerenciales.

Es tan importante contar con buenas y extensas redes informales, que crearlas donde no existan debe ser lo primero que se haga al tomar una iniciativa de liderazgo significativa.

Como Crear una Cultura de Liderazgo

A pesar de la creciente importancia del liderazgo para tener éxito en los negocios, parece que la rutina laboral cotidiana debilita en la mayoría de la gente el desarrollo de los atributos necesarios para el liderazgo. No obstante, algunas compañías demuestran día tras día su habilidad para desarrollar individuos hasta convertirlos en destacados líderes-gerentes.

Ese aprendizaje aparece indispensable para que el líder adquiriera una serie de habilidades y perspectivas, y para que algo aprenda acerca de la dificultad del liderazgo y de su potencial para producir cambios.

El amplio conocimiento obtenido por cursos, promociones entre otros, parece ayudar en todos los aspectos del liderazgo; lo mismo que el enjambre de relaciones obtenidas tanto dentro como fuera de la compañía.

En las empresas que, en materia de formación de líderes hacen un trabajo mejor que el promedio, se pone énfasis en la creación de oportunidades que constituyan retos para los empleados relativamente jóvenes. En muchos negocios la descentralización es clave. Por definición descentralizar significa extender la responsabilidad hacia niveles inferiores de la organización, con los correspondientes desafíos.

Capítulo 4. Liderar el Cambio

Palabras Claves: Error, Urgencia, Coalición, Visión

Contenido:

Todo proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en su conjunto, generalmente requieren mucho tiempo. Saltarse los pasos solo crea una ilusión de rapidez y nunca de resultados satisfactorios. Los errores que se cometan en cualquiera de las fases pueden tener efectos desastrosos, aminorar el ímpetu y anular avances logrados duramente.

Error # 1

No despertar una suficiente sensación de urgencia: Casi todos los esfuerzos que tiene éxito comienzan cuando algunos individuos o grupos empiezan a considerar seriamente la situación de la compañía dentro de la competencia, su posición en el mercado, desempeño financiero y tendencias tecnológicas. Luego buscan la manera de transmitir esta información en forma amplia y dramática, especialmente con respecto a las crisis u oportunidades que pueden presentarse. Este primer paso es esencial por que la mera puesta en marcha de un programa de transformación requiere la cooperación de muchos individuos. Si no se la motiva, la gente no ayuda y el esfuerzo no conduce a ninguna parte.

Cuando el porcentaje de urgencia no aumenta lo necesario el proceso de transformación puede fracasar, y arriesgarse a largo plazo el futuro de la organización.

Error # 2

No crear una coalición conductora lo suficientemente fuerte: Es frecuente que los grandes programas de renovación los inicien solamente una o dos personas. En los casos que han tenido éxito, la coalición que lidera el cambio crece a lo largo del tiempo. Pero si desde el principio del intento no se logra armar un grupo mínimo, no sucederá nada que valga la pena.

Cuando la coalición conductora incluye miembros que no hacen parte de la alta gerencia, tiende, por definición, a operar por fuera de la jerarquía. Esto puede resultar complicado, pero es a todas luces necesario.

Las compañías que fracasan en la segunda etapa generalmente subestiman las dificultades de producir el cambio y de ahí la importancia de la coalición conductora poderosa. Cuando no se dispone de una coalición conductora lo suficientemente fuerte, el esfuerzo de cambio aparentemente puede progresar por un tiempo. Pero, tarde o temprano quienes ponen resistencia se unen y detienen el cambio.

Error # 3

Carecer de visión: Una visión es algo que sirve para tener una idea clara de la dirección en que debe moverse la organización. Posterior de plantear la visión, se formula la estrategia requerida para alcanzar la visión.

Sin una visión sensata, un esfuerzo transformador puede diluirse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles, que pueden empujar a la organización por una ruta equivocada o no llevarla a ninguna parte.

Error # 4

No transmitir la visión ni siquiera superficialmente: Sin una gran cantidad de comunicaciones que inspiren confianza, el corazón y la mente de las tropas no se capturan jamás.

Las visiones exitosas incluyen generalmente nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar equitativamente a cualquiera.

En los más exitosos esfuerzos de transformación los ejecutivos emplean todos los canales de comunicaciones existentes, para transmitir ampliamente la visión.

La comunicación se da tanto en palabras como en actos, y esos últimos son casi siempre los determinantes.

Error # 5

No quitarle obstáculos a la nueva visión: La comunicación no es en si misma, suficiente. Para poder cambiar, también hay que remover obstáculos.

Error # 6

No planear, ni ocasionar avances intermedios en forma sistemática: El cambio de verdad toma tiempo, y el esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder ímpetu si no existen metas a corto plazo cuyo alcance pueda celebrarse.

Cuando es evidente que la nueva transformación puede tomar mucho tiempo, es fácil que se pierda la sensación de urgencia. Si los comprometidos con el cambio pueden producir avances a corto plazo, ese nivel de urgencia puede mantenerse alto y propiciar un análisis detallado que sirva para clarificar o revisar la visión.

Error # 7

Declarar victoria antes de tiempo: Hasta que los cambios no penetren profundamente en la cultura de la empresa, lo cual es un proceso que puede tomar de 5 a 10 años , todo enfoque nuevo sigue siendo frágil y sujeto a retroceso. Es la celebración prematura de la victoria lo que mata el ímpetu, y entonces les llega el turno a las potentes fuerzas asociadas con la tradición.

En lugar de declarar victoria, los líderes eficaces aprovechan la credibilidad provista por los triunfos intermedios para abordar problemas todavía más grandes.

Error # 8

No anclar los cambios en la cultura corporativa: Mientras los nuevos tipos de conducta no se traduzcan en normas sociales y valores compartidos, son susceptibles de degradación tan pronto como desaparece la presión de cambiar.

Al institucionalizar el cambio en la cultura corporativa deben tenerse en cuenta dos factores especialmente importantes. El primero es tratar de mostrar a la gente a forma en que los nuevos enfoques, conductas y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño.

El segundo factor es darse el tiempo suficiente para estar seguros de que la generación de latos directivos que sigue a la actual personifique realmente el nuevo enfoque. Si no se cambian los requisitos para ascender, la renovación no puede durar.

Cuadro 4.1 Ocho pasos para transformar la organización

1. Despertar una sensación de urgencia

Examinar las realidades del mercado y de la competencia
Identificar y debatir la crisis, las posibles crisis,
o las grandes oportunidades.



2. Armar una poderosa coalición conductora

Reunir un grupo con suficiente poder para liderar el
Esfuerzo del cambio
Estimular al grupo para que trabaje en equipo



3. Formular una visión

Formular una visión que ayude a dirigir
el esfuerzo del cambio
Desarrollar estrategias para alcanzar esa visión



4. Comunicar la visión

Utilizar todas las maneras posibles para transmitir la nueva visión y
Las nuevas estrategias
Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo que dé la
Coalición conductora.



5 Capacitar a otros para que actúen conforme la visión

Eliminar los obstáculos para el cambio
Cambiar los sistemas o estructuras que socaven la visión.
Estimular la toma de riesgos, y las ideas, actos y actividades
No tradicionales.



6. Planear y ocasionar avances intermedios

Planear la ocurrencia de mejoras visibles de desempeño
Producir esas mejoras

Recompensar a los empleados involucrados en las mejoras



7. Consolidar las mejoras y producir todavía más cambio

Servirse de la credibilidad en aumento para cambiar estructuras y políticas que no encajen en la nueva visión.

Contratar, ascender y formar empleados que puedan

Implementar la visión

Reforzar el proceso con nuevos proyectos y temas
y nuevos agentes del cambio



8. Institucionalizar los nuevos enfoques

Establecer la relación entre las nuevas conductas y los éxitos

Corporativos

Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo
y la sucesión de los mandos actuales



FUENTE: JOHN P. KOTTER. La verdadera labor de un líder. Bogotá: Editorial Norma, 1999.

PARTE II LA DEPENDENCIA Y LAS REDES

Capítulo 5. Poder, Dependencia y Dirección eficaz

Palabras Claves: Poder, Dependencia, Directivo, Autoridad, Relaciones, Eficacia, Autoridad formal.

Contenido:

En las grandes y complejas organizaciones de hoy, el desempeño eficaz de la mayoría de los cargos de gerencia requiere que uno sea diestro en la adquisición y el uso del poder.

Como Reconocer la Dependencia en el Trabajo de los Directivos

Uno de los aspectos que distinguen al directivo típico es cuánto depende de las actividades de otros para hacer bien su trabajo.

Estas relaciones de dependencia son algo inherente a los cargos directivos por dos características de las organizaciones: La división del trabajo y la limitación de recursos.

A medida que alguien gana autoridad formal dentro de una organización, las áreas en las que puede ser vulnerables aumentan y se hacen más complejas, más bien que lo contrario.

Para poder planear, organizar, presupuestar, colocar gente, controlar y evaluar, los directivos necesitan tener algún control sobre muchas de las personas de quienes dependen.

Los directivos exitosos resuelven los problemas de la dependencia de otros dándose cuenta de ella, eliminando o evitando la dependencia innecesaria y estableciendo autoridad sobre esos otros.

En otras palabras, el hecho de que la dependencia sea inherente a los cargos gerenciales explica por qué la dinámica del poder constituye necesariamente una parte importante de los procesos directivos.

El Poder en las Relaciones

Para manejar adecuadamente las relaciones de dependencia inherentes a sus cargos, los directivos eficaces establecen, incrementan o mantienen cuatro tipos diferentes de poder sobre los demás. Tener poder de cualquiera de estas clases, le

da al directivo la capacidad no sólo de influir –cuando es necesario- sobre aquellos de quienes dependen, sino también la de evitar que ninguno de ellos le haga daño.

Sensación de estar obligado

Unas de las maneras que utilizan los directivos eficaces para establecer poder en sus relaciones con otros es la de despertar en ellos una sensación de obligación.

Los directivos exitosos con frecuencia hacen favores a otros con la esperanza de que éstos sientan la obligación de devolverlos.

Fe en la habilidad de un directivo

Hacerse a una reputación de “expertos” en ciertas materias. Cuando los demás creen en la habilidad del directivo, casi siempre le dan la razón en lo que lo consideran hábil. Generalmente, este tipo de poder se establece mostrando algún logro.

Identificación con un directivo

Un tercer método que utilizan los directivos para ganar poder es fomentar en los demás una inconsciente identificación con ellos, o con las ideas que ellos apoyan.

Advertir que se depende del directivo

La última manera de ganar poder que tiene un directivo eficaz es la de alimentar en otros la noción de que dependen de él, bien sea para recibir ayuda o para no ser perjudicados. Cuanto más advierten la dependencia más tienden a cooperar con él.

Para suscitar esta noción de dependencia, los directivos eficaces suelen utilizar dos métodos.

Identificar y adquirir recursos: El directivo identifica y procura los recursos que otra persona requiere para hacer su trabajo, recursos que esta persona no posee y que no están disponibles en ninguna otra parte.

Afectar la percepción de recursos: Influir en la percepción que los demás tienen de los recursos que están a disposición del directivo.

Autoridad formal

Son aquellos elementos que acompañan automáticamente el trabajo directivo. Los directivos eficaces emplean los elementos de la autoridad formal como recursos para adquirir uno de los cuatro tipos de poder discutidos anteriormente, o todos ellos, en la misma forma en que utilizan otros recursos.

Por si misma, entonces la autoridad formal no garantiza una determinada cantidad de poder; es meramente un recurso que los directivos pueden utilizar en sus relaciones con los demás para imponerse.

Ejercer Poder para Influir en Otros

Además de apelar a la persuasión, los directivos eficaces utilizan el poder que desarrollan en sus relaciones para influir en las personas de quienes dependen y conseguir que éstas se manejen de tal modo que les facilite realizar su trabajo eficazmente. Emplean ese poder para poder influir directamente, cara a cara, y de otras maneras más indirectas (Cuadro 5-1)

Cuadro 5-1 Métodos de Influencia

Métodos cara a cara	En qué pueden influir	Ventajas	Desventajas
Ejercer poder basado en obligación	Conducta dentro de zona que el otro percibe como legítima a la luz de la obligación	Rápido. No requiere disponer de recursos tangibles.	Si lo que se pide esta fuera de la zona aceptable, no se dará. Si está fuera de ella otros pueden considerarla ilegítimo.
Ejercer poder basado en la habilidad percibida	Actitudes y conducta dentro de la zona de habilidad percibida.	Rápido. No requiere disponer de recursos tangibles	Si lo que se pide está fuera de la zona aceptable, fallará. Si está muy lejos, otros pueden considerarlo ilegítimo.
Ejercer poder basado en la identificación con el directivo	Actitudes y conducta que no pugna con los ideales que sustentan la identificación	Rápido. No hay que emplear recursos limitados.	Restringido a influir intentos que no pugnen con los ideales que sustentan la identificación
Ejercer poder basado en dependencia percibida	Amplio espectro de conducta que puede ser verificado.	Rápido. Puede dar resultado cuando fallan otros métodos.	Intentos repetidos de influir invitan al otro a ganar poder sobre el que influye.

Fuente: La verdadera Labor de un Líder. John P. Kotter.

Cuadro 5-1. Métodos de Influencia (Continuación)

Métodos cara a cara	En qué pueden influir	Ventajas	Desventajas
Ejercer coactivamente poder basado en dependencia percibida	Amplio espectro de conducta que puede verificarse fácilmente.	Rápido. Con frecuencia puede tener éxito cuando fallan otros métodos.	Provoca retaliación. Muy arriesgado.
Utilizar persuasión.	Muy amplio espectro de actitudes y conductas.	Puede producir motivación íntima que no requiere verificación. No requiere poder o empleo de recursos escasos.	Puede resultar muy dispendioso.
Combinar estos métodos.	Depende de la combinación.	Puede ser más potente y menos arriesgado que utilizar un solo método.	Más costoso que utilizar un solo método.
Manipular el entorno de otros utilizando uno todos los métodos cara a cara	Amplio espectro de conducta y actitudes	Puede tener éxito cuando los métodos cara a cara fracasan	Puede ser dispendioso. Ponerlo en práctica es complejo. Es arriesgado, sobre todo si se utiliza a menudo.
Cambiar las fuerzas que actúan continuamente sobre el individuo. Medidas organizacionales informales. Tecnología. Recursos	Amplio espectro de conducta y actitudes sobre una base continua.	Tiene influencia continua, no solo una vez. Puede tener gran impacto.	Con frecuencia requiere mucho poder para lograrlo.

disponibles. Declarar cuales metas tiene la organización.			
--	--	--	--

Fuente: La verdadera Labor de un Líder. John P. Kotter.

Influencia cara a cara

La mayor ventaja de influir directamente en otros al ejercer cualquier tipo de poder es la rapidez.

Los directivos eficaces recurren con frecuencia a más de una forma de poder para influir en otros, o combinan persuasión y poder porque esto puede ser más eficaz y menos arriesgado que utilizar un solo método.

También es común que para reducir el riesgo de retaliación, los gerentes no ejerzan coactivamente el poder basado en una dependencia aceptada, por sí solo, sino combinándola con otros métodos.

Métodos indirectos de influencia

Los directivos eficaces también se valen de otros dos métodos para influir en aquellos de los cuales dependen. El primero es el de utilizar uno o todos los métodos cara a cara, que a su turno tengan un impacto específico sobre una determinada persona.

La manipulación del medio ambiente de los demás puede influir tanto en la conducta como en las actitudes y puede tener éxito cuando fallan otros métodos de influencia. Pero tiene serias desventajas. Consume mucho tiempo y energía y es bastante arriesgado.

Una segunda manera como los directivos pueden influir indirectamente sobre otros es haciendo cambios permanentes en el medio ambiente de individuos o grupos.

Si el gerente tiene éxito al hacer tales cambios, y éstos tienen el efecto deseado sobre el individuo o el grupo, el efecto es duradero.

Originar y Utilizar Exitosamente el Poder

Los directivos que logran adquirir un poder considerable para manejar su dependencia de los demás comparten, generalmente, una serie de características:

1. Tienen en cuenta lo que otros consideran legítimo en la adquisición y el uso del poder. Saben que los cuatro tipos de poder acarrear ciertas “obligaciones” , en cuanto a su adquisición y uso.
2. Tienen una buena comprensión intuitiva de los diferentes tipo de poder y métodos de influencia. Intuyen cuáles tipos de poder pueden desarrollar más fácilmente con cierto tipo de personas. Distinguen los diferentes métodos de influencia y lo que se puede conseguir con cada uno, a qué costos, y con qué riesgos. Saben identificar las condiciones específicas de una determinada situación y por tanto escoger el método de influencia más compatible con esas condiciones.
3. Tienden a desarrollar, en cierta medida, todos los tipos de poder, y utilizan todos los métodos de influencia mencionados. Al mismo tiempo procuran evitar aquellos métodos que implican más riesgos que otros y los que pueden acarrear consecuencias negativas.
4. Establecen metas de carrera y buscan aquellas posiciones directivas que les permitan desarrollar y usar el poder con eficacia. De igual manera, se interesan en

cargos que no demanden un tipo o cantidad de poder que no corresponda con sus habilidades.

5. Utilizan todos los recursos, sus autoridad formal y su poder para incrementa ese poder. Los directivos eficaces no tratan de evitar riesgos.

6. Los directivos eficaces despliegan una conducta orientada hacia el poder, pero moderada por la madurez y el autocontrol. Rara vez, si acaso, utilizan el poder impulsivamente o para su propio engrandecimiento.

7. Reconocen y aceptan como legítimo que, al usar esos métodos, obviamente están influyendo en la conducta y la vida de los demás.

Capitulo 6. Administrando a su jefe.

Palabras Claves: Jefe, Administrar, Dependencia, Eficacia, Conducta antidependiente, Conducta ultradependiente

Contenido:

En estudios recientes se sugiere que los directivos eficaces dedican tiempo y esfuerzo a administrar no sólo las relaciones con sus subordinados sino también con sus jefes.

Malinterpretando la relación Jefe-Subordinado

Algunas personas se comportan como si sus jefes no dependieran tanto de ellos. Otros creen que no dependen tanto de sus jefes.

A la luz de lo anterior, manejar una situación de dependencia mutua entre seres humanos que, por serlo, no son infalibles, requiere lo siguiente:

1. Que usted entienda e interprete bien a la otra persona y se conozca bien a usted mismo, especialmente en cuanto a fortalezas, debilidades, necesidades y modos de trabajar.
2. Aprender a combinar los modos de trabajar y habilidades de ambos, en la que cada quien pueda esperar algo del otro y que satisfaga las más críticas necesidades de cada quien.

Entendiendo al Jefe

Administrar a su jefe requiere que usted obtenga el mayor conocimiento de él y de su entorno, lo mismo que de su propia situación.

Como mínimo, usted necesita apreciar los objetivos de su jefe, las presiones de que es objeto, sus fortalezas y debilidades.

Sin esta información, un gerente esta volando a ciegas en el trata con su jefe, y es inevitable que surjan conflictos y malentendidos innecesarios.

Entendiéndose a usted mismo

El jefe es solamente una mitad de la relación. Usted es la otra mitad, lo mismo que la parte que usted puede controlar más directamente. Para que pueda desarrollar una relación de trabajo eficaz, es preciso, entonces, que usted conozca muy bien sus propias necesidades, sus debilidades y fortalezas y su estilo personal.

Con esto se puede llegar a percibir qué es lo que le facilita o impide trabajar con su jefe, y sobre esa base actuar de modo que la relación sea más eficaz.

Aunque una relación entre superior y subordinado es una dependencia mutua, es también una en la que típicamente el subordinado depende más del jefe que éste de él. Esta dependencia inevitablemente acarrea en el subordinado algún grado de frustración, a veces rabia, cuando ve que las decisiones del jefe constriñen sus opciones o sus actividades.

El gerente ve al jefe como alguien que por virtud de su papel es un estorbo para el progreso, un obstáculo que ha de ser superado o, cuando más, tolerado.

Los psicólogos llaman a este tipo de esquema de reacciones conducta antidependiente; esta clase de gerente puede tener más problemas con un jefe que se inclina a ser mandón y autoritario.

Paradójicamente, un gerente con esta clase de predisposiciones es a menudo un buen gerente de su propio personal.

Al otro extremo están los gerentes que se tragan su rabia y actúan muy dócilmente cuando el jefe toma una decisión que sabe que no es buena. Esta es conocida como una conducta ultradependiente.

Tanto la antidependencia como la demasiada dependencia llevan a los directivos a tener ideas poco realistas de lo que debe ser un jefe.

Desarrollando y Manejando la Relación

Existen ciertos elementos constitutivos de una relación Jefe-Gerente. A continuación se mencionaran.

Estilos de trabajo compatibles

Más que todo, una buena relación laboral con un jefe se ajusta a las diferencias de estilo para trabajar.

Los subordinados han de ajustar sus estilos de acuerdo con el método que sus jefes prefieran para recibir información.

Por lo general, las necesidades de ambos se satisfacen mejor si usted consulta con ellos cada situación, sobre la marcha.

Crear una relación compatible también implica recurrir a las fortalezas del uno para compensar las debilidades del otro.

Expectativas mutuas

El subordinado que cree sabe lo que el jefe espera, está arriesgándose. Es el subordinado quien tiene que ingeniárselas para averiguar cuáles son las expectativas del jefe. Pueden ser amplias, lo mismo que específicas.

Puede ser difícil conseguir que un jefe que tiende a ser impreciso, o no muy explícito, exprese concretamente sus expectativas. Pero los directivos eficaces encuentran la manera de lograrlo.

Flujo de información

Los directivos eficaces reconocen que probablemente subestiman lo que sus jefes necesitan saber, y procuran encontrar la forma de mantenerlos informados utilizando métodos que se avengan con su estilo de trabajo.

Por el bien de la organización, del propio jefe y del subordinado, un superior necesita estar enterado igualmente de los fracasos que de los éxitos.

Confianza y honestidad

Pocas cosas inhabilitan más a un jefe que un subordinado de quien no pueda depender, en cuyo trabajo no pueda confiar. Sin un mínimo de confianza, un jefe se siente obligado a verificar todas las decisiones del subalterno, y esto dificulta enormemente la delegación de funciones.

Capítulo 7. La Verdadera Labor de los Gerentes Eficaces

Palabras Claves: Gerente general, Comportamiento, Desafíos, Dilemas, Agenda, Redes, Eficiencia

Contenido:

El comportamiento diario de los Gerentes Generales (GG) eficaces se ajusta generalmente al siguiente modelo:

1. Gastan la mayor parte de su tiempo con otros.

2. La gente con la que emplea su tiempo incluye muchas personas, además de sus subordinados directos y de su jefe. Los GG recorren rutinariamente toda la línea de mando.
3. La amplitud de los asuntos tratados en esas entrevistas es sumamente grande. Hablan virtualmente de todo, sin importar si atañe o no de cerca de sus organizaciones o negocios.
4. En esas conversaciones, los GG hacen un montón de preguntas
5. En esas conversaciones, los GG casi nunca toman “grandes” decisiones.
6. Estas discusiones contienen, por lo general, una buena cantidad de chistes y tomaduras de pelo y temas no relacionados con el trabajo.
7. Los GG se ven envueltos rutinariamente en actividades que pueden considerarse una pérdida de tiempo.
8. En estos encuentros, los ejecutivos rara vez dan ordenes, pocas veces le dicen a los demás lo que hay que hacer.
9. No obstante, los utilizan con frecuencia para tratar de influir en otros. Sólo que, en vez de decirles lo que tienen que hacer, preguntan, solicitan, halagan, persuaden o intimidan.
10. Su día normal no ha sido planeado en gran parte.
11. Gran parte del tiempo que pasan con otros se les va en breves e incoherentes conversaciones.
12. Su jornada de trabajo es larga.

De lo anterior emergen dos conclusiones: (1) Cuando estas personas “planean” u “organizan” no parecen hacerlo en forma sistemática sino, más bien, desordenada y casual. (2) Mucho de su comportamiento termina siendo clasificado como “ninguno de los anteriores”. La inferencia es que éstas son

cosas que los directivos de más alto nivel no deberían hacer. Pero es precisamente así, fortuitamente, como el planear y el organizar se manifiestan en el comportamiento diario de los directivos eficaces, y por razones perfectamente comprensible.

Como enfocan sus trabajos los directivos eficaces

Para entender por qué los GG se comportan como lo hacen, es esencial reconocer primero los desafíos y dilemas característicos de casi todas sus funciones, dos de las cuales son básicas:

- Imaginarse lo que hay que hacer, no obstante la incertidumbre, gran diversidad, y enorme cantidad de datos que posiblemente vengan al caso.
- Hacer las cosas, con la ayuda de muchas y variadas personas, a pesar de no tener un control directo sobre la mayoría de ellas.

La naturaleza misma de los cargos ejecutivos requiere un enfoque sutil y complejo de los que es planear, organizar, administrar personal, etc. Este modo de ver las cosas ha de tener en cuenta la incertidumbre implícita, lo mismo que la diversidad y volumen de información posiblemente útil. También tiene que abordar el problema de difícil entorno humano; y de alguna manera servir para que los ejecutivos logren que se hagan las cosas, no obstante depender de un gran número de personas, muchas de las cuales no son sus subordinados.

Del examen de los ejecutivos eficaces se deduce que ellos han dado precisamente con el enfoque, y podemos pensar que una parte esencial del mismo es la “elaboración de la agenda” y la “construcción de redes”.

Elaboración de la agenda

Las agendas de los ejecutivos eficaces contienen objetivos y planes vagamente relacionados, que tienen que ver con sus responsabilidades a largo, mediano y corto plazo.

Aunque hoy en día en la mayoría de las corporaciones se adelantan procesos formales de planeación que se traducen en planes formulados por escrito, las agendas de los GG comprenden siempre metas, prioridades, estrategias y planes que no figuran en esos documentos. Esto no quiere decir que los planes formales y las agendas de los GG sean incompatibles. Por lo general son muy coherentes entre sí, pero difieren por lo menos en tres aspectos importantes:

- Primero, en general los planes formales tienden a formularse en cifras financieras detalladas. Las agendas de los GG tienden a ser menos detalladas en cuanto a objetivos financieros y más en cuanto a estrategias y planes para el negocio o la organización.
- Segundo, en general los planes formales se concentran enteramente en el corto y mediano plazo (tres meses a cinco años), mientras que las agendas tienden a abordar un lapso de tiempo más amplio, que incluye el futuro inmediato (uno a treinta días), y el más largo plazo (cinco a veinte años).
- Finalmente, los planes formales tienden a ser más explícitos, rigurosos y lógicos, especialmente en cuanto a cuadrar entre sí los diversos aspectos financieros. Las agendas de los GG contienen a menudo listas de metas o planes no tan explícitamente relacionados.

Los ejecutivos inician el proceso de organizar estas agendas apenas empiezan a trabajar, cuando no desde antes.

Para obtener la información que requieren en la elaboración de sus agendas, los GG eficaces dependen más de conversaciones con otros que de informes, libros o revistas.

Con esta información, los GG toman, respecto de la elaboración de agendas, decisiones que son conscientes (o analíticas) e inconscientes (o intuitivas) en un proceso mental que es sustancialmente interno. Al seleccionar actividades específicas para incluirlas en sus agendas, los GG eligen aquéllas que pueden alcanzar varios objetivos a la vez, que coinciden con otros objetivos y planes, y que están dentro de las que ellos mismos pueden implementar.

Casi todos los GG eficaces parecen utilizar este tipo de proceso de elaboración de agenda.

Elaboración de Redes

Los GG asignan al principio una red de relaciones que pueden servirles para cumplir su labor.

La construcción de redes, es una actividad que contempla mucha gente, no solo subordinados inmediatos. En estas grandes redes, la naturaleza de las relaciones varía sustancialmente de clase e intensidad; algunas relaciones son mucho más fuertes que otras.

Los GG arman estas redes de relaciones de cooperación utilizando una gran diversidad de métodos. Hacen sentir a otros legítimamente obligados con ellos, haciéndoles favores o acentuando sus relaciones formales.

Además de establecer relaciones con el personal existente, los GG eficaces también desarrollan sus redes contratando, transfiriendo o despidiendo subordinados. Aun más, a veces también conforman sus redes buscando establecer ciertos tipos de relaciones entre los integrantes de las diversas partes de la red. Esto es, tratan de crear el “entorno” apropiado (normas y valores) que suponen que hace falta para implementar sus agendas.

Ejecución: Conseguir que las redes implementen las agendas

Después de desarrollar suficientemente sus redes y agendas, los GG eficaces dedican su atención a utilizar esas redes para poner en práctica esas agendas. Para esto se valen de sus habilidades personales, de los recursos presupuestarios y de la información de que se disponen para influir en las personas y en los sucesos de muchas maneras, directas e indirectas.

Para implementar sus agendas, es frecuente que los GG pidan ayuda, virtualmente, a toda su red de relaciones.

Los GG eficaces también utilizan frecuentemente sus redes para influir indirectamente sobre personas que no forman parte de su red.

Como el cargo determina el comportamiento

Casi todos los modelos visibles de comportamiento cotidiano parecen ser consecuencias directas de la forma como los GG enfocan su trabajo y, por lo tanto, de la naturaleza del mismo trabajo y el tipo de personas involucradas.

Pasar la mayor parte del tiempo con otros (modelo 1) parece ser una consecuencia natural del enfoque global que tienen los GG de su trabajo y del papel central que desempeñan la red de relaciones. De la misma manera como la red tiende a incluir a todos aquéllos de quienes depende el GG, no es de extrañar que el GG pase su tiempo con mucha gente aparte de su jefe y de sus subalternos inmediatos (modelo 2). Y como la agenda tiende a incluir asuntos relacionados con todas las responsabilidades a largo, mediano y corto plazo asociadas con el cargo, es de esperarse que sea muy amplia la gama de asuntos que se toquen en las conversaciones diarias (modelo 3).

Algunos de los otros modelos parecen ser consecuencia directa del enfoque empleado por los GG en la elaboración de su agenda. Como vimos antes, la elaboración de ésta implica recoger continuamente la información que tienen los miembros de la red, por lo general haciendo preguntas, lo cual quiere decir que los GG hacen un montón de preguntas (modelo 4). Con la información que tenemos, sabemos que los GG elaboran casi siempre agendas no escritas. De ahí que al elaborar la agenda las mayores decisiones no se vean, pues ocurren en la mente del GG (modelo 5).

También se vio que construir redes implica el uso de una amplia gama de tácticas interpersonales. Como el humor y las charlas no relacionadas con el cargo pueden utilizarse como instrumentos eficaces para construir y mantener relaciones en circunstancias tensas, no es de extrañar que esos instrumentos se utilicen a menudo (modelo 6). Como mantener relaciones requiere que se maneje asuntos que otros consideran importantes (aunque no tenga mucha relación con el negocio), tampoco es de extrañar que los GG empleen tiempo en cuestiones sustantivas que no nos parecen importantes ni a nosotros ni a ellos (modelo 7).

Después del período inicial en el cargo, los GG se dedican con mayor vigor a utilizar sus redes para poner en práctica lo contemplado en sus agendas. Apelan a diversos métodos de influencia, tanto directos como indirectos. Dar órdenes es sólo uno de ellos. En esas circunstancias no es de extrañar que rara vez den órdenes (modelo 8) sino que dediquen mucho tiempo a tratar de influir en los demás (modelo 9).

La Eficiencia de un comportamiento aparentemente ineficiente

De todos los modelos visibles en el comportamiento diario, tal vez el más difícil de entender, o el menos, de apreciar, es el hecho de que los ejecutivos no planeen sus días con anticipación y en detalle, sino que más bien reaccionen (modelo 10), y que las conversaciones sean breves e inconexas (modelo 11). Por lo menos en apariencia, comportarse de esta manera parece especialmente antigerencial. Pero esos modelos son probablemente los más importantes y eficientes de todos.

En los GG eficaces la habilidad para desempeñarse depende de sus redes y de sus agendas. Las agendas les permiten reaccionar en forma oportunista (y muy eficaz) al flujo de conocimientos a su alrededor, a sabiendas de que lo hacen dentro de un contexto más amplio y racional. Las redes permiten conversaciones breves (y muy eficientes); sin ellas esas cortas pero significativas conversaciones serían imposibles.

6. CONCLUSIONES

- La estructura del pensamiento de Kotter evoluciona cronológicamente, iniciando con una visión general hasta una descripción detallada de lo que se constituiría como un análisis crítico y objetivo de una de las variables que para Kotter juega un papel muy importante en el éxito y desarrollo de las empresas: “El Liderazgo”.
1. En las primeras etapas se encontró como sus reflexiones y pensamientos se centran en la cultura y preguntándose ¿Qué en la cultura organizacional se convierte en clave de éxito económico y sostenibilidad? Es así como su aproximación inicial hacia el tema es muy general y en la cual describe, como hay culturas inadaptables y poco exitosas así como también existen culturas fuertes. Por primera vez identifica a los líderes a quienes describe como personas que están al tanto de los cambios en el entorno y cuya labor es contribuir a alinear la cultura y el entorno para que las organizaciones alcancen el éxito económico.
 2. Posteriormente la atención de Kotter se dirige hacia identificar el líder y los diferentes factores del liderazgo lo cual considera como pieza clave sobre la que gira el cambio y la innovación al interior de la organizaciones y en todo nivel de estas. Como resultado encuentra que el liderazgo son capacidades innatas y que también pueden desarrollar los líderes y las personas a través del aprendizaje continuo. Sin embargo la capacidad frente a factores como, la habilidad para comunicar una visión y estrategia en todos los niveles de la organización tan bien juegan un papel muy importante cuando se esta

enfrentando el cambio. Según esto la mejor forma como las organizaciones pueden enfrentar un proceso de innovación a nivel cultural, es alterar las normas de comportamiento y valores compartidos a través del liderazgo, que debe encargarse de gerenciar el cambio. Menciona por primera vez la diferencia que percibe entre liderazgo y la gerencia o administración.

3. Para tener la certeza de que sus planteamientos e ideas se acercaban a la realidad John P. Kotter toma como sujeto de estudio la vida de uno de los líderes más destacados del siglo XX: Konosuke Matsushita. Al estudiar la vida de KM, Kotter consolida sus ideas respecto a las características de los líderes. Identifica un patrón en el transcurso de la vida de los líderes que se traduce en actividades ejemplares y cuya base es la capacidad de crecimiento y renovación. Así mismo el asumir riesgos y la creencia de un bien superior a la riqueza material que deja beneficio para todos son otros de los factores que Kotter destaca como características de un líder.
4. Finalmente retoma un tema que apenas había vislumbrado anteriormente: la relación gerencia y liderazgo. Destacando claramente que las funciones de cada uno de estos son diferentes pero complementarias, ahora Kotter afirma como la gerencia debe encargarse de la estabilidad y el liderazgo de la adaptación al cambio. Concluye pues, su pensamiento haciendo énfasis en los tiempos altamente dinámicos (idea presente a lo largo de toda su trayectoria), tecnológicos y competitivos en que las empresas se desarrollan y como es responsabilidad de estas el buscar líderes y aumentar su potencial para poder interpretar los cambios de conducta que se evidencia a nivel global.

- La cultura organizacional juega un gran papel para las organizaciones, en la medida en que esta puede ayudar a mejorar su desarrollo o a que fracase. Las corporaciones que se destacan por tener culturas fuertes y dinámicas son las que van a subsistir en un mercado cada vez más volátil e incierto. Las culturas que por el contrario son estáticas y altamente burocráticas, inevitablemente tenderán a desaparecer como consecuencia de la falta de visión de crecimiento y evolución.

- Una cultura organizacional adaptable se caracteriza por un buen manejo gerencial y un alto grado de liderazgo. La gerencia, que es una herramienta de la administración, promueve la estabilidad mientras que el liderazgo, factor determinante en la innovación, presiona por el cambio. A pesar de tener funciones diferentes son complementarios entre sí. La unión de estos factores y el equilibrio entre ellos pueden ser la clave del éxito, para que la cultura se fortalezca y enfrente la alta competitividad que se está evidenciando en el mercado global.

- El líder es el conductor de la innovación convirtiéndose así en el principal factor que influencia a la cultura organizacional. El verdadero líder es el que asume el cambio como oportunidad de desarrollo, es capaz de promover la evolución de la cultura organizacional generando transformaciones que pueden llegar a arraigarse y alterar profundamente los patrones de comportamiento presentes en cualquier empresa, solo entonces el cambio será efectivo. En manos del líder y sus capacidades se encuentran la transmisión de la visión a todas las personas que conforman la organización y de las estrategias necesarias para adaptarse al cambio y volver la visión una realidad. Dadas las

condiciones del entorno cambiante que se encuentra camino a la globalización, la carencia de liderazgo puede representar una amenaza que acabaría con las empresas a pesar de que tengan una cultura muy fuerte.

- La estrecha relación que se evidencia en el pensamiento de Kotter entre “Innovación” y “Liderazgo” esta soportada sobre la base de:
 1. El entorno cambiante
 2. El hecho de que el cambio no se da por si solo sino que debe existir una fuerza que no solo lo impulse sino que la dirija y transmita la necesidad de transformación; representada en el líder.
 3. La capacidad de enfrentar el cambio e innovar determinara en gran medida la supervivencia de las organizaciones y corresponde a estas la promoción y desarrollo de lideres.
 4. El aprendizaje continuo. No todas las personas nacen líderes pero si pueden desarrollar su potencial de liderazgo, la única forma de hacerlo es a través del aprendizaje perpetuo.
 5. El status quo es a la administración como el liderazgo es a la innovación

- Los cambios y la innovación son demasiado rápidos y abruptos para que una sola persona los maneje. Es claro que el liderazgo se hace cargo de esto pero a través de un líder que conforme un grupo (coalición conductora según Kotter) que lo apoye, respalde y transmita la sensación de premura en todos los niveles de la organización. La batalla, presente en los pensamientos de Kotter, entre “Administración” y “Liderazgo” debe traducirse en resultados que al final serán la verdadera prueba del éxito que ambos puedan llegar a tener.

- El liderazgo debe traducirse en práctica y logros que bien se pueden dar en el corto y largo plazo. Pensar en el largo plazo antes que en el corto, significa más esfuerzo para realizar ajustes y periodos de tiempo prolongados, el liderazgo debe dar cabida a logros en el corto plazo vigilando que no se vuelvan a instaurar nuevamente las fuentes de complacencia.

7. BIBLIOGRAFIA

JOHN P. KOTTER y James Heskett . Cultura de Empresa y Rentabilidad. España: Editorial Diaz de Santos, 1995. 231p.

JOHN P. KOTTER. El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. Primera Edición en Español, México: McGraw Hill, 1997. 205p.

JOHN P. KOTTER. Matsushita Leadership: Lessons from the 20th century's most remarkable entrepenuer. United States of America: Simon & Schusters Inc., 1997. 302p.

JOHN P. KOTTER. La verdadera labor de un líder. Bogotá: Editorial Norma, 1999. 211p.

JOHN P. KOTTER, What leaders Really do. The Best of Harvard Business Review. Edición, Diciembre 2001. Páginas 85-97.

JOHN P. KOTTER, What Effective General Managers Really do. Harvard Business Review, Classic. Edición, Marzo-Abril 1999. Páginas 145-159.

www.johnkotter.com/bio.html

<http://phdforum.gsm.pku.edu.cn/Kotter/Kotter.htm>