



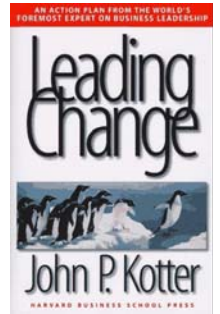
Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

Liderando el cambio

Un plan de acción

por John Kotter



RESUMEN EJECUTIVO

Normalmente se confunde la tarea del gerente con la del líder. Mientras el primero se dedica a planificar y estructurar presupuestos, el segundo establece la visión de la compañía y la estrategia a seguir para llevar a cabo dicha visión.

Irónicamente, el éxito de las empresas suele favorecer más las habilidades gerenciales que las del líder. Pero, dicha situación es letal para el futuro de cualquier compañía, pues se vuelve incapaz de plantear, procesar y conservar el cambio. El futuro de las compañías depende, pues, de que tanto empleados como gerentes sean capaces de liderar el cambio.

En este texto, el autor nos presenta los pasos de un proceso de cambio, tal y como debe ser planteado para que sea exitoso. Entre los temas tocados están: inculcar un sentimiento de urgencia, crear un equipo guía, desarrollar una visión y una estrategia, consolidar el triunfo para mantener el impulso, etc.

La necesidad de líderes

Con frecuencia no queda claro el límite entre el líder y el gerente. Ambos términos suelen ser utilizados indistintamente, como si se tratara de variaciones de un mismo tema. Sin embargo, ese no es el caso. Los líderes y gerentes se ocupan de tareas muy diversas.

Los gerentes:

1. Suelen involucrarse en los proyectos de planificación y en la creación de presupuestos, con cronogramas precisos, esquemas bien calculados de asignación de recursos y descripciones de tareas.
2. Se sienten más seguros cuando existe una estructura en la que el equipo tiene responsabilidades específicas, y hay políticas y procedimientos adecuados.
3. Resuelven los problemas organizando y planificando.
4. Se concentran en producir los resultados que tanto clientes como accionistas esperan a corto plazo.

En cambio, los líderes:

1. Desarrollan una fascinante visión sobre el futuro, y luego llevan a cabo las estrategias necesarias para hacerla realidad.
2. Comunican su visión a todas aquellas personas que serán necesarias para llevarla a cabo.

3. Propician la creación de equipos que ayuden a hacer realidad la visión.
4. Motivan e inspiran a las personas involucradas, para que logren sortear los obstáculos.
5. Se concentran en fomentar el cambio.

Casi todo el mundo comete el error de creer que puede “gerenciar el cambio”, cuando lo verdaderamente importante es “liderar el cambio”. En otras palabras, un proceso de cambio dirigido por gerentes fracasará invariablemente. Los cambios duraderos y significativos sólo tienen lugar cuando son propiciados por líderes.

Este es un asunto de envergadura, pues la mayoría de las compañías y universidades están empeñadas en crear no tanto líderes sino gerentes. Estos últimos son muypreciados a la hora de: organizar, reclutar personal, planificar, estructurar presupuestos, controlar y resolver problemas. Estas son habilidades valiosas cuando de dirigir una compañía se trata. Sin embargo, crear un negocio desde sus cimientos supone un conjunto muy diferente de habilidades que son propias del líder.

Irónicamente, el éxito de las empresas suele favorecer más las habilidades gerenciales que las del líder. El ciclo que la mayoría de las compañías tiende a seguir es: éxito, dominio del mercado, crecimiento, hacer énfasis en la gerencia, revisión interna, arrogancia gerencial y estancamiento.

Al final, la estructura de la compañía se resiste naturalmente al cambio, pues los gerentes no saben propiciarlo. Esta situación es letal para el futuro de cualquier compañía.

El proceso para crear cambios corporativos

Inculcar un sentimiento de urgencia

A menos que el líder inculque un sentimiento de urgencia, es poco probable que la gente influyente dentro de la compañía se ponga a la orden. En pocas palabras, la urgencia le dará poder y credibilidad a un proyecto de cambio.

En toda compañía hay cierto nivel de complacencia o presión para mantener el *statu quo*. Las fuentes ésta son:

1. La falta de una amenaza de envergadura.
2. Contar con grandes cantidades de recursos.
3. Los criterios internos a través de los cuales los gerentes miden su propio desempeño son arbitrariamente bajos.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para mas información visite: www.resumido.com

4. La mayoría de los empleados se ocupa sólo de sus tareas particulares sin tomar en cuenta el negocio como un todo. En otras palabras, nadie se siente responsable.
5. La planificación interna y los sistemas de control toman en cuenta parámetros irrelevantes.
6. Una ausencia de retroalimentación por parte de clientes, accionistas y proveedores.
7. Una cultura que se deshace de quien trae malas noticias.
8. Una preferencia por negar las malas noticias combinada con la voluntad de negar aquello que suponga más trabajo.
9. A los gerentes no les importa el futuro y crean un falso clima de seguridad.

Si la complacencia es el enemigo de cualquier programa de cambio, ¿cómo aumentar el nivel de urgencia? Esto requerirá actuar audaz y controversialmente:

1. Cree una crisis visible: permita una pérdida financiera de envergadura, no haga correcciones de último momento y deje que la situación se desarrolle, responda con lentitud a los movimientos de la competencia.
2. Inicie una campaña de austeridad: para eliminar los obstáculos más obvios del éxito.
3. Establezca objetivos de desempeño altamente dinámicos: tan altos que no puedan ser alcanzados con el trabajo cotidiano.
4. Deje de medir el éxito sobre la base de criterios funcionales: es preferible utilizar criterios más amplios.
5. Distribuya con mayor frecuencia cualquier información sobre debilidad competitiva: encuestas de satisfacción al cliente o información financiera.
6. Propicie situaciones en las que los empleados tengan que enfrentarse directamente con clientes insatisfechos, proveedores molestos y accionistas disgustados.
7. Contrate consultores que puedan proveer información más confiable a los gerentes.
8. Procure que los gerentes dejen de hablar sobre las bondades de la compañía y se dediquen a resolver los desafíos que impone el mercado.
9. Hable sobre las oportunidades del futuro con los empleados: y sobre la incapacidad de la compañía para aprovechar dichas oportunidades.

Crear un equipo guía

Cuando se trata de cambiar una organización, ningún líder lo logrará solo. Por tanto, es necesario un equipo guía. Las características de un equipo capaz de propiciar el cambio son:

1. Involucra a la gente realmente necesaria: si conformamos un equipo con personas clave, será mucho más sencillo promover el cambio. Por otra parte, la gente con grandes egos no sabe trabajar en equipo y debe ser evitada.
2. Hay confianza entre sus miembros: todo el mundo debe

sentir que está yendo al mismo sitio. Confianza quiere decir que no hay agendas ocultas o intenciones ulteriores.

3. Existe un objetivo común: este se logra mediante la confianza y evitando el parroquialismo.

Cuando un equipo está conformado por la gente correcta dentro de un clima de confianza y con un objetivo común, es posible producir transiciones muy poderosas. Un equipo realmente poderoso creará el impulso necesario para romper la inercia.

Desarrollar una visión y una estrategia

La esencia de una visión corporativa es contar con una imagen seductora y atractiva del futuro, combinada con un comentario que establezca por qué este será tan bueno. Las grandes visiones corporativas:

1. Simplifican las cosas al clarificar la dirección a seguir.
2. Motivan a la gente para que siga un camino común.
3. Alinean las actividades de un gran número de personas.

En las grandes organizaciones, todo comienza con la visión y evoluciona del siguiente modo:

1. Visión: una atractiva imagen del futuro.
2. Estrategia: cómo será alcanzada la visión.
3. Planes: pasos específicos para implementar las estrategias.
4. Presupuesto: proyecciones y objetivos de cada plan.

Los gerentes deben ocuparse de los planes y presupuestos, pero sólo los líderes pueden crear la visión y la estrategia.

Una visión efectiva debe ser:

1. Imaginable y realista.
2. Deseable desde el punto de vista del cliente, los empleados, los accionistas y proveedores.
3. Posible.
4. Claro como para guiar decisiones a corto plazo.
5. Flexible como para permitir diferencias individuales y responder a las condiciones del mercado.
6. Fácil de comunicar y explicar.

Desarrollar una buena visión siempre es difícil porque involucra tanto el corazón como la mente de los participantes. El proceso de crear una visión supone los siguientes pasos:

1. Se crea un primer borrador que debe ser distribuido.
2. El equipo guía toma dicho borrador y lo refina.
3. Se crea un segundo borrador que debe ser distribuido más ampliamente en la compañía. Todo el mundo es invitado a comentarlo y analizarlo.
4. Se entablan discusiones para analizar los valores de la visión, es decir, cuál es el propósito de la compañía. Hacia el final comienza a surgir un sentimiento de pertenencia.
5. Una vez que ha pasado suficiente tiempo (para que todo el mundo haya participado, se plasma la visión en una página.

Comunicar la visión

Una vez que la visión ha sido completamente desarrollada, debe ser comunicada a toda la organización para que tenga algún efecto. Para comunicar efectivamente una visión, es preciso:

1. Simplicidad: la visión debe ser expresada con simplicidad, sin jergas o términos técnicos. La visión será más elegante en la medida en que esté expresada con claridad.
2. Buenas metáforas, alegorías o ejemplos deben formar parte de la visión: para crear imágenes con las que todos puedan relacionarse.
3. Multiformato: la visión debe estar presente en reuniones, memorandos, artículos de periódico, conversaciones, etc.
4. Repetición: para evidenciar su importancia y significado.
5. Ejemplo: si los gerentes y líderes no actúan en consonancia con la visión, nadie lo hará.
6. Explicación de incongruencias: para evitar que socaven la credibilidad de la visión.
7. Flexibilidad: la visión puede ser alterada de acuerdo a las exigencias del momento.

Autorice a los empleados a actuar

Las grandes transformaciones sólo tendrán lugar si mucha gente se involucra activamente. Una forma de sortear los obstáculos que impiden el cambio es autorizar al personal a actuar de un modo consistente con la visión. Esto supone:

1. Comenzar con la visión: cuando todo el mundo entiende la visión, aparece un objetivo común.
2. Realignar y hacer compatibles las estructuras internas: todas las estructuras que han restringido la creatividad en el pasado deben ser eliminadas. Esto puede ser hecho poco a poco. Pero si no se hace del todo, la gente se sentirá frustrada y todo el esfuerzo emprendido se perderá.
3. Proveer el entrenamiento necesario: la gente debe ser entrenada para actuar diferente. Tome en cuenta que una transformación puede implicar cambios en una rutina que ha sido desarrollada durante años de carrera.
4. Alinear los sistemas personales con los de información: en las primeras etapas de cambio, contaremos con poco tiempo, energía y dinero. Así, los sistemas existentes en la organización tienden a ser adaptados cuando realmente deben ser cambiados de acuerdo con la visión. Los sistemas desalineados pueden frustrar al personal y socavar todo el esfuerzo realizado hasta los momentos.
5. Transferir a los supervisores que impiden el cambio: algunos gerentes no serán capaces de dar el salto emocional necesario para poder trabajar con la nueva visión. Insistirán en hacer las cosas como siempre. No existen soluciones sencillas a este problema, pero entablar una conversación siempre es un buen modo de empezar. De este modo será más sencillo determinar si dicha persona necesita mayor ayuda o debe ser reemplazada.

Producir resultados a corto plazo

El éxito engendra éxito. Las grandes transformaciones suelen tomar mucho tiempo. Para lograr que la gente se mantenga en el camino deseado, necesitaremos evidencia de que dicho camino es el correcto. De allí la importancia de que el éxito de los cambios a largo plazo pueda ser claramente evidenciado. Los resultados a corto plazo:

1. Pueden ser vistos por mucha gente: esto justificará los esfuerzos que se hagan.
2. Son claramente producto de los esfuerzos emprendidos: no son fortuitos.
3. Están relacionados directamente con los esfuerzos de cambio.

Un mejor desempeño a corto plazo mejorará los esfuerzos de cambio del siguiente modo:

1. Reforzará la relevancia de los esfuerzos de cambio: los resultados a corto plazo son evidencia de que el esfuerzo vale la pena.
2. Brindará una oportunidad para celebrar: los resultados a corto plazo permitirán que todo el mundo celebre, si bien por poco tiempo. Esto elevará la moral y la motivación.
3. Validará la nueva visión: los resultados a corto plazo demostrarán que la nueva visión es lo suficientemente robusta como para ser llevada a cabo.
4. Contrarrestará a cínicos y renegados: los resultados a corto plazo contrarrestarán las críticas de cínicos y renegados; estos se sentirán más presionados a unirse a la nueva visión.
5. Mantendrá a los jefes en el camino: y a la espera de nuevos éxitos.
6. Mantendrá el impulso: elevará el entusiasmo y la participación activa.

Consolidar el triunfo para mantener el impulso

Una vez que se han obtenido algunos éxitos tempranos en un proceso de cambio, a veces es conveniente detenerse y disfrutar de lo que se ha logrado hasta el momento. Pero esto es de hecho un reto, porque si disminuimos el paso antes de que la tarea haya sido completada, se perderá el impulso.

Pero, ¿por qué una pérdida del impulso es tan peligrosa en este punto? La razón principal es que todos los negocios consisten en un conjunto de áreas interdependientes. Los cambios en un área influirán en las demás áreas. Cuando los niveles de urgencia disminuyen, la tendencia natural de todo el mundo es defender su área en particular. El efecto dominó producido por una disminución del impulso consumirá más tiempo y energía del que realmente se necesitaba.

El panorama de un proceso de cambio exitoso es:

1. Habrà más cambios que asumir, no menos: el equipo guía elevará la credibilidad derivada de los triunfos a corto plazo, para propiciar la asunción de mayores procesos de cambio.

2. Se sumarán nuevos recursos: incluyendo personal, que permitirá elevar el poder y la capacidad del proceso.
3. La alta gerencia se involucrará en el proceso: dando forma a los objetivos de la compañía y aumentando la claridad.
4. Aparecerán nuevos gerentes de proyecto: mucha más gente en la organización considerará que involucrarse en el proyecto será beneficioso para sus carreras.
5. Se simplificarán las estructuras de la organización: con el tiempo, los departamentos generan entre sí lazos innecesarios. La explicación original de dichos lazos se volverá oscura e irrelevante. Para poder cambiar con mayor celeridad, muchos de estos lazos serán identificados y eliminados.

Anclar el cambio

La única forma de mantener los logros alcanzados es convertirlos en parte de la cultura corporativa. En definitiva, si no logramos cambiar la cultura corporativa, la organización volverá con el tiempo a la situación en la que se encontraba.

Las claves para anclar definitivamente el cambio en el entramado de la organización son:

1. No hacer los cambios culturales al principio, sino al final: de lo contrario, sólo lograremos cambios superficiales. Una transición exitosa altera las normas y los valores.
2. Entender la importancia de los resultados tangibles: cuando tenemos información que avala el éxito del nuevo enfoque, es factible que la cultura absorba los nuevos valores.
3. Estar preparado para profundizar en los diferentes asuntos: la cultura se enriquece con historias y anécdotas.
4. Anticipar que algunas personas nunca cambiarán: han hecho toda su carrera en los antiguos valores desechados.
5. Alinear el proceso de ascensos con la nueva cultura corporativa: ascender personas que no están comprometidas con

los nuevos valores puede condenar la compañía a volver a los viejos valores.

La organización del futuro

¿Cómo será la empresa del siglo XXI? Muy posiblemente, tendrá las siguientes características:

1. Un persistente y duradero sentido de urgencia: la rapidez con la que sucederán los cambios en la compañía se incrementará cada vez más. Las compañías exitosas nunca caerán en la complacencia.
2. La alta gerencia trabajará en equipo: hasta los gerentes más talentosos serán incapaces de hacer todo por sí mismos. Todo cambiará demasiado rápido.
3. Los líderes reemplazarán a los gerentes: las organizaciones más exitosas se convertirán en incubadoras de líderes.
4. La fuerza laboral comprometida: todos los empleados deberán formar parte integral de los procesos. Los ejecutivos se volverán líderes y los empleados se volverán gerentes.
5. Delegar más: la consecuencia natural de delegar es una estructura corporativa horizontal. Este tipo de estructuras responden mejor y son más flexibles.
6. Una estructura más sencilla: la ineficiencia de tiempos pasados será reemplazada por una mejor comunicación y mayor responsabilidad individual.
7. Voluntad de adaptación e interés por aprender nuevas habilidades: sólo las organizaciones en las que reine este espíritu podrán triunfar.
8. Líderes comprometidos con una vida de aprendizaje: esto supone desarrollar nuevos hábitos: voluntad para asumir riesgos, honestidad, Escuchar a los demás y tomar en cuenta otras ideas y conceptos.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Leading Change

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: enero de 1996

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=323>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.