

## LAS METAS EN EL FÚTBOL

### INTRODUCCIÓN.

¿ Le gustaría alcanzar lo que anhela en la practica futbolística? Muchos deportistas quisieran hacerlo. Ya sea empezando de nuevo, encontrando un club que le permita desarrollarse y alcanzando lo que todo futbolista desea, solucionar sus problemas económicos, el reconocimiento social y mejorar su condición dentro del tejido social. Posiblemente ya lo haya intentado antes y que en el proceso haya caído en cuenta que los cambios necesarios unos cuantos son sencillos, otros mas complicados y unos tardan mas que otros. ¿Dónde radica la diferencia? En el ámbito deportivo, casi todo cambio es posible con el uso de los medios correctos y estos se resumen en dos aspectos:

- 1- El primero es conocerse y aceptarse a si mismo.
- 2- Llegar a tener claridad en lo que quiere.

El primero, conocerse y aceptarse a si mismo. Muchos individuos inmersos en la practica futbolista de alta competencia se resisten o no ven su vida de forma realista por temor o desconocimiento a lo que descubrirán. Sin embargo, lo que el deportista debe hacer es: evaluar con objetividad su forma de ser, sin emitir juicios de valor.

Los métodos sugeridos en el transcurso del libro pretenden ayudarle a alcanzar el sitio donde desea estar, a resolver cualquier duda al respecto, para que tenga seguridad total en sus objetivos y sobretodo que pueda alcanzarlos. Su mente es un mecanismo infinitamente poderoso y complejo que dará una respuesta efectiva a algunos de estos métodos y lograra adaptarse a los otros.

Así pues, esta obra le permite visionar la mejor manera de motivarse y dejarse cautivar por sus metas. Lo ideal es que lo trabaje desde el inicio hasta el final, empezando por la auto evaluación. De ser posible, haga equipo con algún compañero para que se apoyen y se animen mutuamente. Esta estrategia resulta apropiada porque permite compartir nuevas ideas al momento de realizar los ejercicios y porque, además, al transmitir los objetivos a otra persona, estos se hacen mas reales y se pueden alcanzar con mas facilidad. Si se encuentra solo, no se preocupe; lo importante es seguir las instrucciones de las técnicas con mucha disciplina y con una actitud positiva para que sean realmente efectivas.

## EVALUACIÓN DE SUS HABILIDADES

El objetivo de este cuestionario es ayudarle a pensar como fijar sus objetivos y aportarle nuevas ideas para conseguirlos, sin importar si ya tiene alguna experiencia al respecto.

Conteste la prueba dos veces, una antes de leer el libro y otra después de hacerlo y de haber puesto en práctica sus ejercicios. Sea honesto al responder, para que pueda notar sus progresos entre una evaluación y la otra.

- 1- ¿Cuándo piensa en los problemas que lo aquejan, ¿cuál es su primera reacción?
  - A Culpo a otros.
  - B Me culpo a mí mismo.
  - C Acepto la responsabilidad y pienso como puedo solucionarlos.
- 2- ¿Cuál es su respuesta cuando las cosas no funcionan como quiere?
  - A Siento que falle.
  - B Duplico mis esfuerzos.
  - C Me pregunto que tengo que aprender de lo que paso.
- 3- ¿Qué tipo de diálogos internos tiene?
- 4- ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo actual?
- 5- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se acerca a su filosofía de vida?
- 6- ¿Por qué es importante para Ud. Lograr sus objetivos?
- 7- ¿Cómo siente sus fortalezas?
- 8- ¿Qué actitud tiene frente su futuro?
- 9- ¿Qué tan claros tiene sus objetivos?
- 10- ¿Cómo sabe que está haciendo un buen trabajo?

## 20 REGLAS PARA EL JUEGO DEL PODER

Las Autoridades de todo tipo avisan que este tipo de juegos puede ser perjudicial para su propio poder. Ante todo, bienvenido a esta página.

Le guste o no le guste, todas las relaciones humanas se basan en un juego de poder. Cuanto mejor lo domine, más feliz será, y por lo tanto, más feliz podrá hacer a los demás. Si juega mal o se niega a jugar, en el mejor de los casos, su vida discurrirá con menos suavidad.

Aquí se expondrán unas reglas que generalmente conviene seguir. Son un resumen de textos de varios autores clásicos con algunos comentarios.

Quizás alguien se escandalice con algunas de las ideas que aquí se exponen, choquen con sus creencias o parezcan poco éticas.

Aunque ahora se hable de unos valores como solidaridad, tolerancia, etc., desgraciadamente, la vida viene siendo un juego de poder desde hace milenios y no parece que vaya a cambiar. De todas formas, usted elige bando: tener poder o no tenerlo.

Espero que disfruten con esta lectura y que a partir de ahora jueguen con ventaja...

Si está interesado en este tipo de libros, le recomendamos esta dirección:

### REGLAS DEL JUEGO

"A los hombres se les debe gobernar con guante de acero dentro de guante de terciopelo". Napoleón Bonaparte.

#### 1/ Ser misterioso e impredecible.

"Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido".

[Sun Bin \(Arte de la Guerra II\)](#)

"No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones.

Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita". [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

"Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios".

[Sobre lo lleno y lo vacío en El Arte de la Guerra \(Sun Tzu\)](#)

"Hay que ingeniárselas, por encima de todo, para que cada una de nuestras acciones nos proporcionen fama de hombres grandes y de ingenio excelente". [El Príncipe \(Maquiavelo\)](#)

"Si el soberano no es misterioso, los ministros encontrarán la oportunidad de tomar y tomar." [Huanchu Daoren](#)

#### 2/ Hacer que nadie sepa lo que piensas.

"Que el enemigo nunca sepa lo que piensas". Mario Puzo en *El Padrino*

"Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma.

Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad". [El Libro de los Cinco Anillos \(Miyamoto Musashi\)](#)

"Todo el mundo conoce la forma mediante la que resulto vencedor, pero nadie conoce la forma mediante la que aseguro la victoria". [El Arte de la Guerra \(Sun Tzu\)](#)

"El mundo conoce la forma mediante la que resulto vencedor, pero nadie conoce la forma mediante la que aseguro la victoria". [El Arte de la Guerra \(Sun Tzu\)](#)

#### 3/ Hablar menos de lo que se debería.

"Alá dio al hombre dos oídos y una boca para hablar la mitad de lo que se escucha". Proverbio árabe

"Nunca se debe empezar a hablar antes de que lo hagan los subordinados. Cuanto mas tiempo se permanezca callado, más pronto empezarán los demás a hablar. Y mientras lo hacen, uno puede comprender sus verdaderas intenciones." [Huanchu Daoren](#)

#### **4/ Cuando hay que dejar elegir a alguien, que sólo elija entre lo que usted quiera.**

Es el ejemplo de técnica de venta en el que decimos: "*Perfume Brisa Marina o perfume Sol y Arena, usted elige*" y, naturalmente, los dos perfumes son de la misma empresa. Elijan lo que elijan, siempre ganamos.

"Las heridas y cualquier otro mal que los hombres se ocasionan a sí mismos espontáneamente y por su propia elección son a largo plazo menos dolorosas que aquellas que les ocasionan los otros." [Maquiavelo](#)

#### **5/ Que otros hagan las cosas por usted.**

"Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos las luchas más difíciles. El que no pudiera alcanzar a tener la sabiduría en servidumbre, que la alcance en la amistad". [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

#### **6/ Que su jefe no sepa ni sospeche que usted es mas listo que él.**

"Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Siempre fue odiada la superioridad, y más por los superiores. Será fácil hallar quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero no en inteligencia, y mucho menos un superior. A los jefes les gusta ser ayudados, pero no excedidos". [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

#### **7/ Hacer que la gente dependa de usted.**

"Un príncipe sabio ideará la forma para mantener a todos los ciudadanos en todas las circunstancias en situación de dependencia del Estado y de él; y entonces ellos siempre confiarán." [Maquiavelo](#)

"Hacerse indispensable. Más se saca de la dependencia que de la cortesía; el satisfecho vuelve inmediatamente la espalda a la fuente. La primera lección de la experiencia debe ser entretenerla, pero no satisfacerla; así se conserva la dependencia que los demás tienen; incluso la del Rey." [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

#### **8/ Confiar en el interés del prójimo, no en su agradecimiento.**

"La forma mejor y más rápida de hacer fortuna es dejar que los demás vean claramente que está en su propio interés promocionar el tuyo" Jean de la Bruyère.

Si se va a pedir ayuda a alguien, no hay que recordar los favores del pasado, encontrarán las formas de ignorarlo. Hay que encontrar algo en la petición que le pueda beneficiar y exagerarlo. Entonces, la otra parte responderá con entusiasmo, ya que también podrá sacar provecho.

#### **9/ La información es el poder: espíe.**

"Los espías nativos se contratan entre los habitantes de una localidad. Los espías internos se contratan entre los funcionarios enemigos. Los agentes dobles se contratan entre los espías enemigos. Los espías liquidables transmiten falsos datos a los espías enemigos. Los espías flotantes vuelven para traer sus informes.

Entre los funcionarios del régimen enemigo, se hallan aquellos con los que se puede establecer contacto y a los que se puede sobornar para averiguar la situación de su país y descubrir cualquier plan que se trame contra ti, también pueden ser utilizados para crear desavenencias y desarmonía". [Sobre la concordia y la discordia en El Arte de la Guerra \(Sun Tzu\)](#)

#### **10/ Destruya totalmente a sus enemigos.**

Cuando Roma venció definitivamente a los cartagineses, un senador dijo: "En mi opinión, Cartago debe ser destruida". Todos sus habitantes fueron esclavizados y la ciudad fue totalmente arrasada y sembrada con sal. Nunca más volvieron a molestar a Roma.

"A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no puede: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza". [El Príncipe \(Maquiavelo\)](#)

"Aplastar" exige un estado de ánimo de aniquilamiento, como cuando ves débil a un adversario y te creces entonces para vencerle.

Si tú " aplastamiento " es débil, puede volverse contra ti. Tienes que saber distinguir cuidadosamente cuando estás en pleno control de ti mismo en el momento de atacar para aplastar.

También en el arte individual de la guerra, cuando tú contrincante no está tan entrenado como tú, o cuando su ritmo disminuye, o cuando empieza a retroceder, es esencial no dejarle que tome aliento, ni concederle siquiera el tiempo de pestañear: abátele inmediatamente. Lo más importante es no dejarle recuperarse". [El Libro de los Cinco Anillos de Miyamoto Musashi](#)

### **11/ No discutir, actuar.**

"Pensar y actuar son la misma cosa". Proverbio Zen. [Bushido](#)

"Nunca se debe discutir. En sociedad no se debe discutir nada, sólo hay que ofrecer resultados." Benjamín Disraeli

Cualquier victoria en una discusión creará resentimiento duradero y será peligroso a la larga. Es mejor que los demás cambien de opinión a través de las acciones: hay que demostrar, no explicar.

Cuando se acaba una discusión, todas las partes están más convencidas de sus ideas. En realidad, no vale para nada discutir, salvo para enmascarar otras tretas.

### **12/ Elija sus enemigos y muévalos a su antojo.**

"Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas". [Sobre la iniciación de las acciones en El Arte de la Guerra \(Sun Tzu\)](#)

"Hay muchas gentes que estiman que un príncipe sabio debe, cuando tenga la oportunidad, fomentarse con astucia alguna oposición a fin de que una vez vencida brille a mayor altura su grandeza". [El Príncipe \(Maquiavelo\)](#)

" Un jefe que conoce a los soldados " es un método practicado siempre en tiempos de conflicto, tras haber alcanzado la maestría a la que uno aspira: habiendo logrado el poder del conocimiento del arte de la guerra, piensa en los adversarios como en tus propios soldados, sabiendo que puedes ordenarles lo que desees y manejarles con libertad. Tú eres el jefe, los adversarios son las tropas. Esto requiere práctica". [El Libro de los Cinco Anillos \(Miyamoto Musashi\)](#)

"Los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza.

Si hace que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.

Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños." [Sobre lo lleno y lo vacío en El Arte de la Guerra \(Sun Tzu\)](#)

"Al hombre sabio le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. Una malevolencia suele allanar montañas de dificultad que la benevolencia no se atrevería a pisar. A muchos sus enemigos les fabricaron su grandeza. Es más fiera la lisonja que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. La cautela es grande cuando se vive junto a la emulación, a la malevolencia". [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

### **13/ La retirada no es la rendición.**

"Una retirada a tiempo vale más que mil victorias" Napoleón

"Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". [Mao Tse Tung \(estrategia y táctica\)](#)

Estrategia 36: De las 36 estrategias, la definitiva es la última: retirarse. Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

Para [Sun Tzu](#) representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el general invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos.

Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos.

#### **14/ Concentrar los esfuerzos. Buscar puntos débiles.**

"Encontrar el punto débil de cada uno: Este es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad". [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

#### **15/ Que otro haga el trabajo sucio.**

Los príncipes debe ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. Debe estimar a los nobles, pero no hacerse odiar del pueblo. [El Príncipe \(Maquiavelo\)](#)

Estrategia nº 3: "Matar con un cuchillo prestado" Significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio. En vísperas de la invasión de la Unión Soviética, los servicios de inteligencia alemanes proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijail Tujachevski conspiraba contra Stalin. Como consecuencia, los mismos soviéticos ejecutaron a Tujachevski y a otros siete mariscales que Alemania consideraba obstáculos esenciales para la inmediata invasión. [36 estrategias chinas](#)

#### **16/ Decir a los demás lo que quieren oír.**

"Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables." David Hume.

"La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa. Es mucho más interesante y provechoso fantasear que decir la verdad." Joseph Weil, estafador.

17/ Una vez que se decide, actuar sin vacilar.

Si no tenemos claro que línea de acción tomar, mejor no empezar. Las dudas y vacilaciones lo estropearán. Todos admiran al audaz, nadie al tímido.

"Camina o siéntate, pero no dudes." Proverbio Zen

"Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y se si desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente." [El Príncipe \(Maquiavelo\)](#)

#### **18/ Atacar a las emociones del contrario, buscar el desequilibrio.**

Eliminar el corazón: Cuando luchas con un enemigo y parece que estás ganando por tu habilidad en esta ciencia, el adversario quizás todavía mantenga la esperanza y, aunque aparentemente derrotado, se niegue a reconocer internamente la derrota. "Eliminar el corazón " se aplica en estos casos.

Esto significa cambiar repentinamente de actitud, para hacer que el enemigo vez de mantener esa idea; lo principal en este caso es observar cómo se siente derrotado desde el fondo de su corazón.

Puedes "eliminar el corazón " (La Esperanza) de la gente con armas, con tu cuerpo, o con tu mente. Esto no ha de entenderse de una sola manera.

Cuando tus enemigos han perdido completamente el corazón (la esperanza), ya no tienes que prestarles atención nunca más. En otro caso, mantente alerta. Si los enemigos conservan aún sus ambiciones, difícilmente sucumbirán. [El Libro de los Cinco Anillos \(Miyamoto Musashi\)](#)

### **19/ Concentrar esfuerzos.**

"La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte, sobre todo en el momento decisivo. No hay ley estratégica superior que mantener las fuerzas concentradas. Hay que actuar con la máxima concentración." Karl Von Clausewitz.

"Se debe apreciar la intensidad más que la extensión. La perfección reside en la calidad, no en la cantidad. La extensión por sí sola nunca se eleva por encima de la mediocridad, y es la desgracia de los hombres con amplios intereses generales que mientras les gustaría tener un dedo en todas las tartas, no lo tienen en ninguna." [Baltasar Gracián](#)

20/ Una vez que se ha ganado, hay que saber parar.

"Conocer cuando las cosas están en su punto, en su sazón, y saberlos disfrutar. Todas las obras de la naturaleza llegan al colmo de su perfección: hasta allí fueron ganando, desde allí irán perdiendo". [El Arte de la Prudencia \(Baltasar Gracián\)](#)

21/ Hay mas reglas, pero en aplicación de la regla número tres, por ahora no les voy a contar todo lo que sé. Aunque a lo mejor voy añadiendo alguna regla o comentario nuevos, ya veremos. Otra vez será... si siguen visitando esta página que se irá ampliando con artículos que Vds. puede remitir.

Sólo me permito recomendar que observen a las personas que juegan bien a este fascinante juego y a lo mejor deducen Vds. mas reglas.

Piensen en el cortesano del Rey Sol en Versalles o en el mismo Rey, en el mandarín y las concubinas del Emperador de China, en un Cardenal florentino del Renacimiento o en los eunucos de los harenes de los sultanes, quizás le inspiren por cómo manejaban el poder. Los árboles retorcidos sobreviven al hacha del leñador, no así los árboles rectos. Proverbio hindú.

Y un último consejo: paciencia y autocontrol son las virtudes que debe tener todo buen jugador.

liderazgo  
EL LIDERAZGO  
- UN ENSAYO -

## PARTE PRIMERA: TEORÍA DEL LIDERAZGO

Un buen tema de reflexión: como influir en el destino comunitario, dentro del ámbito del trabajo, la política, la familia o en la vida social.

Si apreciamos el comportamiento de las colectividades, ya sean grupos de animales o de humanos, caemos en cuenta que ese comportamiento esta siempre regido por sus líderes naturales.

También caeremos en cuenta que en ocasiones nos toca nosotros actuar como líderes y aveces desempeñamos bien el papel, y otras lo hacemos mal.

Es importante analizar este fenómeno, para sacar el mejor provecho de la situación.

Es un hecho notable que los grupos, aún siendo similares y contando con material humano semejante, se comportan de manera diferente.

En algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo, el trabajo es efectivo y se disfruta el quehacer comunitario.

En otras ocasiones se observan rencillas, ineficiencia y desgano.

¿Qué hace la diferencia? ¿Cuál es la variable que modifica y regula la acción colectiva?

Esta variable es la influencia del líder, el cual norma consciente o inconscientemente el comportamiento de los demás.

Debe notarse que en una comunidad, el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable.

Observando cuidadosamente este tema, caemos rápidamente en cuenta que no es lo mismo ser el jefe que ser el líder, actividades que se diferencian notablemente y cuya identidad describimos en seguida:

Las cualidades que identifican al jefe son las siguientes :

- \* El poder
- \* La costumbre
- \* La investidura

Y las que identifican al líder son :

- \* La autoridad moral ( a través de una causa común).
- \* El poder del convencimiento (al resto de la comunidad y a él mismo) de la validez e importancia de la causa.
- \* El conocimiento y habilidad para lograr los objetivos.

Cuando las cualidades del líder son atributo del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso del grupo es inminente.

Una noticia que leí en un periódico hace tiempo me servirá para ilustrar lo

anterior.

Un pequeño avión bimotor se estrelló en la Sierra de Chihuahua. Los pasajeros aunque ilesos se encontraron perdidos en un pan este caso, no necesitó utilizar el convencimiento, pues los pasajeros estaban suficientemente convencidos de que era conveniente salvar la vida. Sin embargo el pastor pierde totalmente el liderazgo cuando los accidentados llegan a un camino. (ya no era necesario). Esto nos indica que todos los liderazgos son temporales y su permanencia esta limitada por la dependencia del grupo al líder.

Si consideramos el caso afortunado, en el que tanto la jefatura formal como el liderazgo recaen en la misma persona, encontraremos que en ella se dan las siguientes características:

- Investidura : Monarca, jefe de estado, presidente del consejo, director, maestro, padre, etc.
- Poder : Económico (el sueldo), Cohersivo (la policía, conscripción, exámenes, auditorías, etc.).
- Autoridad moral (a través de una causa) : La raza, el cielo, la patria, la salud, la cultura, el deporte, promover la ecología, la liberación femenina, actividad partidista, etc.
- El poder del convencimiento : Empleando la elocuencia; a veces mediante eslogans no racionales, postulados dogmáticos y en otras ocasiones (las menos) usando la lógica.
- El conocimiento y habilidad para lograr el objetivo : Este aspecto es el más variable de todos, pues implica el conocimiento, destreza y voluntad del líder en la consecución del fin común.

Habiendo definido las características del liderazgo, debemos a continuación considerar las relaciones entre el lider y su grupo.

Las siguientes condiciones son indispensables para que el jefe imprima un liderazgo eficiente a su comunidad:

1.- Tener brújula : Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir. No hay peor líder que aquel que es errático, que cambia las ordenes constantemente, que no es consistente en sus acciones, o que se deja influir por las opiniones de los demás, que se altera por el temor o por sus propias pasiones.

Recordemos que el pastor de la historia estaba bien orientado y nunca titubeó en el rumbo a seguir.

2.- Tener ejército : Nunca en la historia de la humanidad, algún lider ha ganado una batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército, y para que este funcione necesita una estructura de mandos, (Almirantes, Generales, Brigadieres, Oficiales, Clases y Soldados).

La mejor manera de destruir tu propio ejército es ignorar la estructura de mandos.

Interferir en la esfera de acción de los subalternos es nefasto para la acción de grupo.

El General no debe comunicarse directamente con la tropa, pues eso desmoraliza y anula a los oficiales, propiciando la indisciplina y la insubordinación.

Siempre debemos apoyar a los mandos intermedios, esto crea un clima de seguridad invaluable.

Por otra parte nunca debes permitir que un subalterno trate con tus iguales o con tu jefe. Esto propicia la confusión en el sistema de mandos y anula toda acción efectiva.

Recuerda que el liderazgo es una condición personal y como tal, no es compartible.

3.- Fomentar la lealtad : La única manera de lograr la lealtad de los subordinados, es ofrecer la misma lealtad a ellos.

Esta virtud compartida se genera con el compromiso del jefe a cada uno de los subordinados (a pesar de las diferencias de partido, sexo, religión, raza y cultura). Compromiso que debe ser similar de los subordinados con su jefe. Este compromiso de apoyo y protección genera el espíritu de grupo. Espíritu que se ve reforzado por la existencia de una causa común.

Un caso típico de este efecto lo observamos en el comportamiento de los Ejércitos Alemán e Italiano durante la 2da. Guerra Mundial.

En el primero de los casos, los oficiales y soldados se presentaban en el frente de combate juntos, comían en los mismos cuarteles y viajaban en los mismos vehículos. La disciplina y la dedicación a la causa eran excelentes.

En el caso del Ejército Italiano, los oficiales recibían un trato privilegiado y poco se exponían a la metralla, creando una marcada distinción entre éstos y la tropa. Los resultados fueron lamentables.

4.- Reglas claras : Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definir las.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuales son las acciones delictivas y sus penas.

Debe también indicar cuales son los mecanismos de ascenso dentro de la corporación.

Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes.

Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca depende de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la organización. Deben saber que son amos de su propio destino y que la relación causa- efecto es similar para todo el mundo. Es importante mencionar que el líder no es el dueño de la corporación, sino solo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

5.- Delimitar funciones y responsabilidades

"Los comités deben estar formados siempre y sin excepción por una sola persona". La mejor manera de frenar la buena marcha de una empresa es mediante la creación de comités.

Generalmente los comités tienden a:

- \* diluir la responsabilidad
- \* enmascarar la ineptitud
- \* postergar las decisiones.
- \* fomentar la ineficiencia.

Esta costumbre de crear comités, trae aparejado el vicio del abuso de juntas y reuniones.

Esto cansa a los colaboradores y se desperdicia el tiempo miserablemente en escuchar muchos temas intrascendentes y ajenos a la causa común.

Recordemos que el tesoro mas valioso del ser humano, es su propio tiempo.

Que si alguien te roba tu tiempo, te esta robando parte de ti mismo.

Una de las cualidades del líder, es la de no desperdiciar su tiempo, ni el de sus subalternos.

Me viene a la memoria una anécdota que aconteció en el año de 1927, cuando Charles Lindberg cruzó el Atlántico solo, en un avión monoplaza, en vuelo sin escalas Nueva York - París.

La noticia se transmitió por la radio de todo el mundo. Pronto le informaron de la hazaña al Presidente de los Estados Unidos; Calvin Coolidge, quien respondió:

"No veo nada extraordinario en que un hombre cruce el Atlántico.

Un hombre solo puede hacer cualquier cosa".

"Avísenme cuando un comité halla cruzado el océano" (esto no sucede todavía).

#### 6.- Delegar responsabilidades

Es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo, no tienen tiempo para sus actividades personales mientras que otros parecen que tienen días de 48 horas y además de cumplir sus compromisos de trabajo, les sobra el tiempo para actividades extracurriculares.

Esto se debe a que hay quienes saben delegar y quienes no. El delegar funciones a los subalternos, es requisito para el éxito de cualquier misión y requiere de los siguiente :

- \* Delimitar la esfera de acción de las acciones a ejecutarse.
- \* Otorgar autoridad en proporción a las obligaciones delegadas.
- \* Aceptar el criterio del subordinado, especialmente en la forma de lograr el objetivo. Siempre y cuando esto último se logre.
- \* Aceptar los errores que se cometan en el período de aprendizaje, o los que se den como parte de la diferencia de criterios entre el jefe y el subordinado.

Estos errores son un precio muy bajo a pagar a cambio del inmenso aumento de la productividad que se da al operar en base a resultados.

Los errores son necesarios, indispensables para adquirir la madurez y el adiestramiento, pero el líder debe estar atento para no permitir errores que pongan en peligro el éxito de la misión

Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada cual. El aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer, reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

#### 7- Saber distinguir al enemigo.

Esto parece sencillo, pero no lo es.

A veces el enemigo no está afuera de la organización, y poderlo distinguir no es cosa fácil, por lo que el líder debe estar preparado para recibir agravios de miembros de la organización, especialmente después de terminar su mandato.

? porque hizo eso fulano, si lo apoyé, siempre lo ayudé ?

Esta es una pregunta común al término de una administración.

Eso es inevitable, pues es muy difícil diferenciar desde arriba al adulator del buen colaborador.

Además, los envidiosos son generalmente cobardes, quienes esperan mostrar su mezquindad cuando ya no hay peligro.

No olvidemos por otra parte, que la adulación es un gran negocio y que es más agradable oír elogios y buenos augurios, que críticas honestas

"Cuando dos hombres siempre opinan lo mismo, uno sobra"

#### 8- Saber consultar.

Un ejecutivo tiene un problema de carácter eminentemente técnico.

Forma un comité con sus inmediatos colaboradores y les consulta el asunto.

Como éstos no están capacitados ni bien documentados, le dan una solución eminentemente descabellada.

El directivo se da cuenta de la situación, pero se siente atrapado. Si no acepta la solución propuesta, los miembros del comité se sentirán ofendidos. Si acepta la propuesta, se cometerá un grave error.

Nunca pidas consejo a los ignorantes. "cien idiotas no encuentran la verdad más rápido que un puñado de gente preparada".

Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, solo que debe hacerlo solo cuando no conoce la solución y a las personas indicadas.

Existe también el vicio del jefe "todólogo" que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento.

Es un error común en aquellos que el puesto les ha hecho perder la cabeza, o quienes no pueden con su propio ego, vicio que debe ser evitado a toda costa.

#### 9.- Sentido de la proporción

El sentido de la proporción es vital para que el líder pueda ganar las guerras aunque pierda las batallas, permitiéndole ser selectivo en sus objetivos.

Reaccionar ante un problema menor, como una taza de café derramada, errores de ortografía en un reporte, llegadas tarde del personal, etc., con la misma intensidad de la que amerita un problema mayor : explosión atómica, invasión extranjera, q

## **LIDEREANDO EL CAMBIO: PORQUÉ FRACASAN LOS ESFUERZOS DE TRANSFORMACIÓN**

Por John P. Kotter. Harvard Business Review. Marzo-Abril 1995.

Traducido por Dr. Angel Luis Portuondo Vélez. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.

John P. Kotter es el profesor Konosuke Matsushita de Liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard en Boston, Massachusetts. Es el autor de “Las Nuevas Reglas: Cómo Triunfar en el Mundo Post-Corporativo de Hoy” (New York: Free Press, 1995), “Cultura Corporativa y Desempeño” como coautor con James L. Heskett (New York: Free Press, 1992), y “Una Fuerza Para el Cambio: Cómo Difiere el Liderazgo de la Dirección” (New York: Free Press, 1990).

Durante la pasada década he observado a más de 100 compañías que han tratado de rehacerse a si mismas en competidores significativamente mejores. Se incluyen grandes organizaciones (Ford) y pequeñas (Landmark Communications), compañías con base en los Estados Unidos (General Motors) y en otros lugares (British Airways), corporaciones que estaban de rodillas (Eastern Airlines), y compañías que estaban ganando buen dinero (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos se han hecho bajo muchas banderas: dirección total de la calidad, reingeniería, redimensionamiento, reestructuración, cambio cultural, y reorientación. Pero, en casi todos los casos, las metas básicas han sido las mismas: hacer cambios fundamentales sobre cómo se conduce el negocio a fin de enfrentar el nuevo y más desafiante entorno de mercado.

Unos pocos de estos esfuerzos de cambio corporativos han sido muy exitosos. Unos pocos han tenido fracasos totales. La mayoría caen en el medio, con una ligera inclinación hacia los valores inferiores de la escala. Las lecciones que pueden extraerse son interesantes y serán probablemente relevantes a muchas más organizaciones en el entorno crecientemente competitivo de la próxima década.

La lección más general que puede aprenderse de los casos más exitosos es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en total, requieren normalmente una considerable cantidad de tiempo. Saltar pasos sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección muy general es que los errores decisivos en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, reduciendo momentum y negando resultados que se obtuvieron duramente. Quizás debido a que tenemos muy poca experiencia en renovar organizaciones, aún gente muy capaz, a menudo comete, al menos, un gran error.

### **Error No.1: No Establecer un Sentido de Urgencia lo Suficientemente Grande**

La mayoría de los esfuerzos de cambio exitosos se inician cuando algunos individuos o algunos grupos comienzan a observar seriamente una situación competitiva de la compañía, la posición en el mercado, las tendencias tecnológicas, y el desempeño financiero. Se concentran en la caída de los ingresos potenciales cuando expira una patente importante, la tendencia declinante en cinco años de los márgenes en un negocio básico, o en un mercado emergente que al parecer todo el mundo ignora. Hallan entonces las vías para comunicar esta información amplia y dramáticamente, especialmente respecto a las crisis, crisis potenciales o las grandes oportunidades que están muy a tiempo. Este primer paso es esencial porque el sólo hecho de

tener iniciado un programa de transformación demanda de la cooperación agresiva de muchos individuos.. Sin motivación la gente no ayudará y el esfuerzo no llega a ninguna parte.

Comparado con otros pasos en el proceso de cambio, la fase uno suena fácil. No lo es. Muy bien más del 50 % de las compañías que he analizado fracasan en esta fase. Cuáles son las razones para este fracaso ? Algunas veces los ejecutivos subestiman lo duro que es llevar a la gente fuera de sus zonas de comodidad. Algunas veces sobrestiman burdamente cuan exitosos han sido hasta el momento en el incremento de la urgencia. Algunas veces les falta paciencia: “Ya está bueno de preliminares, comencemos a trabajar”. En muchos casos los ejecutivos se paralizan por las posibilidades negativas. Se preocupan de que los empleados más antiguos se vuelvan defensivos, de que la moral decaiga, de que las cosas se vayan fuera de control, que los negocios a corto plazo de vean amenazados, de que el stock se hunda, y de ser culpados de crear una crisis.

Un alto dirigente se paraliza a menudo por tener muchos gerentes y pocos líderes. El mandato de la gerencia es el de minimizar el riesgo y mantener el sistema actual operando. El cambio, por definición, demanda crear un nuevo sistema, que de hecho siempre demanda liderazgo. La fase uno de un proceso de renovación generalmente no llega a ninguna parte hasta que se promueva o contrate la cantidad necesaria de líderes reales a posiciones de alto nivel.

Las transformaciones casi siempre comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene una nueva cabeza que es un buen líder y que ve la necesidad de un cambio importante. Si el objetivo de la renovación es la compañía completa, el CEO es clave. Si el cambio se requiere en una división, el gerente general de la división es clave. Cuando estos individuos no son líderes nuevos, grandes líderes, o campeones del cambio, la fase uno puede ser un reto enorme.

Los resultados malos en el negocio son a la vez una bendición y una maldición en la primera fase. Desde el lado positivo, el perder dinero siempre atrae la atención de la gente. Pero también da poco espacio de maniobras. Con buenos resultados en el negocio entonces lo opuesto es cierto: convencer a la gente de la necesidad de un cambio es más difícil, pero usted tiene más recursos para ayudar a hacer los cambios.

Pero sea el punto de partida un buen o mal desempeño, en la mayoría de los casos exitosos que he observado, un individuo o un grupo siempre facilitan una franca discusión de factores potenciales no siempre placenteros: acerca de la nueva competencia, encogimiento de los márgenes, decrecientes ganancias de mercado, ingresos planos, falta de crecimiento de ingresos, u otros índices relevantes de una posición competitiva declinante. Dado que parece haber una tendencia casi universal de dispararle al portador de malas noticias, especialmente si la cabeza de la organización no es un campeón del cambio, los ejecutivos de esas compañías a menudo descansan en personas externas para traer la información no deseada. Analistas de Wall Street, clientes y consultores pueden ayudar en este aspecto. El propósito de toda esta actividad, en las palabras de un ex CEO de una gran compañía Europea es “hacer que el status quo parezca más peligroso que lanzarnos a los desconocido”

En unos pocos de los casos más exitosos, un grupo es el que ha elaborado la crisis. Un CEO deliberadamente ingenió las pérdidas contables más grandes de la historia de la compañía creando una gran presión de Wall Street en el proceso. Un presidente de división comisionó encuestas de satisfacción de consumidores sabiendo muy bien que los resultados iban a ser terribles. Hizo públicos los hallazgos. En la superficie, tales movidas pueden parecer riesgos indebidos. Pero también hay un riesgo al jugarlo demasiado

seguro: cuando la velocidad de la urgencia no se bombea lo suficientemente alto, el proceso de transformación no puede triunfar y se pone en riesgo, a largo plazo, el futuro de la organización.

## **Error No. 2: No Crear Una Coalición lo Suficientemente Poderosa**

Los programas de renovación importante casi siempre comienzan con solo una o dos personas. En casos de esfuerzos de transformaciones exitosas, la coalición de liderazgo crece y crece con el tiempo. Pero siempre que no se alcance desde el principio una masa mínima, no pasará mucho que valga la pena.

Casi siempre se dice que el cambio importante es imposible a no ser que el jefe de la organización sea un apoyo activo. De lo que estoy hablando va mucho más allá. En las transformaciones exitosas el presidente o el gerente general de la división más otros 5 o 15 o 50 personas se reúnen y desarrollan un compromiso compartido hacia un desempeño excelente mediante la renovación. En mi experiencia este grupo nunca incluye a todos los altos ejecutivos de la compañía porque algunos sencillamente no lo aceptarán, al menos no de la primera vez. Pero en la mayoría de los casos exitosos la coalición es bastante fuerte - en términos de títulos, información y pericia, reputación y relaciones.

Tanto en grandes como pequeñas organizaciones un equipo guía exitoso puede consistir de uno a tres o cinco personas durante el primer año de un esfuerzo renovador. Pero en las grandes compañías la coalición necesita crecer a un rango de 20 a 50 antes que se alcance bastante progreso en la fase tres y posterior. Los altos dirigentes siempre forman el núcleo del grupo. Pero algunas veces usted encuentra miembros del consejo de dirección, un representante de un cliente clave o incluso un poderoso líder sindical.

Debido a que la coalición incluye miembros que no son parte de la alta dirección, tiende a operar fuera de las jerarquías normales por identificación. Esto puede ser embarazoso, pero es claramente necesario. Si la jerarquía existente estuviera trabajando bien, no habría necesidad de mayores transformaciones. Pero dado que el sistema actual no está funcionando la reforma demanda generalmente actividades fuera de las fronteras, expectativas y protocolos formales.

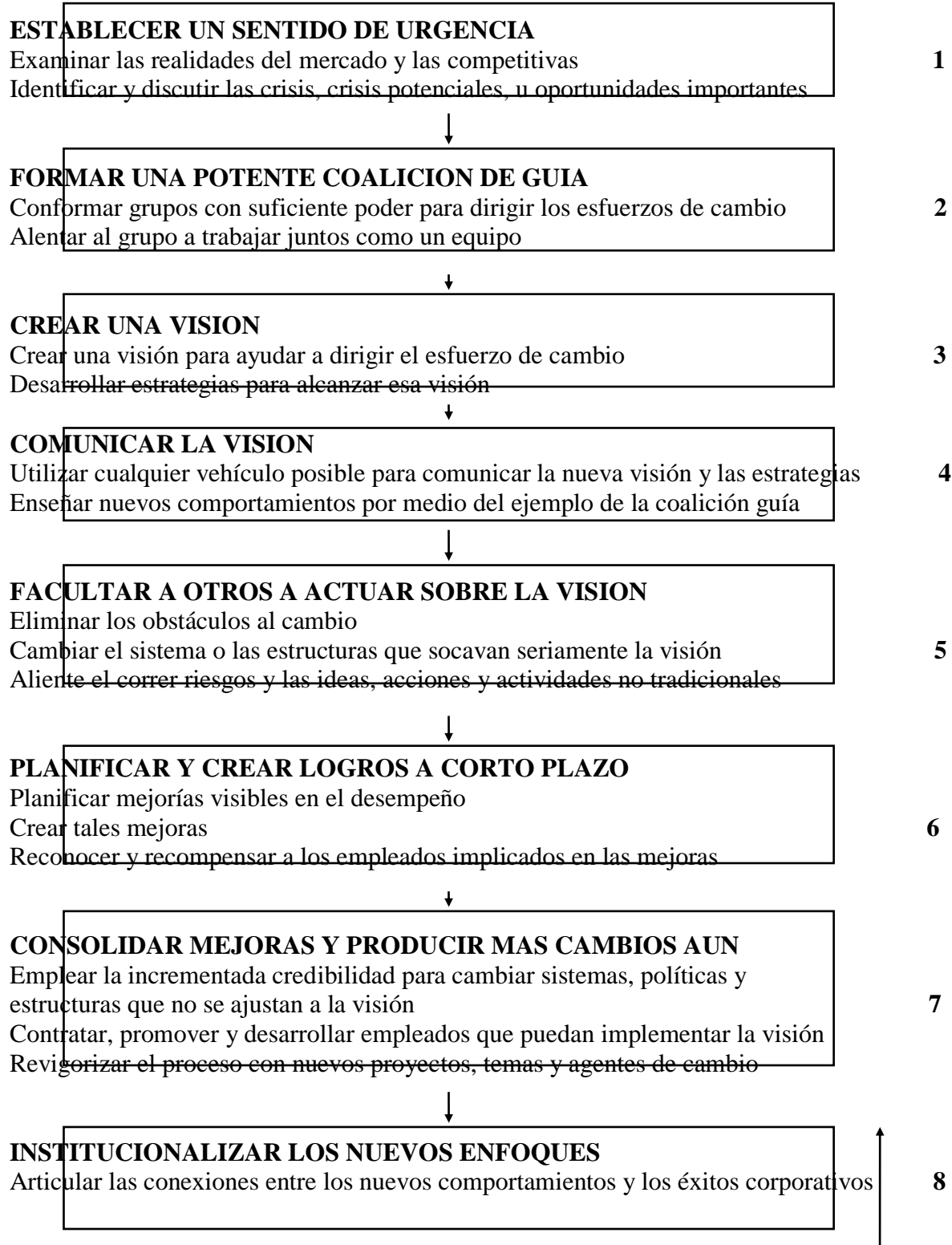
Un elevado sentido de urgencia entre los dirigentes ayuda enormemente a unir la coalición. Pero se necesita más usualmente. Alguien necesita reunir a esa gente, ayudarlos a desarrollar evaluaciones compartidas de los problemas y oportunidades de la compañía, y a crear un nivel mínimo de confianza y comunicación. Las reuniones fuera de las instalaciones de la entidad por dos o tres días son un vehículo popular para cumplir esta tarea. He visto muchos grupos de 5 a 35 ejecutivos asistir a series de estos “retiros” sobre un período de meses.

Las compañías que fracasan en la fase dos normalmente subestiman las dificultades de producir el cambio y por lo tanto no se dan cuenta la importancia de una poderosa coalición guía. Algunas veces la cúpula no tienen historia de trabajar como equipo y por ello subestiman la importancia de este tipo de coalición. Algunas veces esperan que el equipo sea guiado por un ejecutivo del staff de recursos humanos, calidad o planificación estratégica en lugar de ser un dirigente clave.

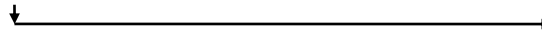
No importa cuan capaz o dedicado sea el jefe de staff ya que los grupos sin fuerte línea de liderazgo nunca alcanzan el poder que se requiere.

Los esfuerzos que no tienen una suficientemente poderosa coalición guía pueden hacer progresos aparentes por un tiempo. Pero tarde o temprano la oposición se agrupa y detiene el cambio.

### Ocho Pasos para Transformar Su Organización



Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y su sucesión



### **Error No. 3: Falta de Visión**

En cada esfuerzo de transformación exitosa que he visto, la coalición desarrolla una imagen del futuro que es relativamente fácil de comunicar y llegar a los consumidores, accionistas y empleados. Una visión siempre va más allá de los números que se encuentran normalmente en los planes quinquenales. Una visión dice algo que ayuda a aclarar la dirección en la cual tiene que moverse la organización. Algunas veces el primer borrador proviene principalmente de un sólo individuo. Es usualmente un poco borrosa, al menos en el inicio. Pero después que la coalición trabaja durante 3, 5 o incluso 12 meses, surge algo mucho mejor a través de su fuerte pensamiento analítico y de soñar un poco. Eventualmente también se desarrolla una estrategia para alcanzar esa visión.

En una compañía Europea de tamaño medio, el primer pase de la visión contenía dos tercios de las ideas básicas que quedaron en el producto final. El concepto de alcance global estaba en la versión inicial desde el comienzo. Así como también la idea de ser preeminentes en ciertos negocios. Pero una idea central que apareció en la versión final - salir de las actividades de bajo valor añadido - sólo apareció después de una serie de discusiones durante un período de varios meses.

Sin una visión sensible, se puede disolver un esfuerzo de transformación en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte después de todo. Sin una buena visión el proyecto de reingeniería en el departamento de contabilidad, el nuevo sistema de evaluación del desempeño en 360 grados del departamento de recursos humanos, el programa de calidad de la planta, el proyecto de cambio de cultura en la fuerza de ventas, no se sumarán en una forma que tenga significación.

En las transformaciones que han fracasado, usted encuentra mucho de planes y directivas y programas, pero no visión. En un caso una compañía entregó folletos de cuatro pulgadas de grueso describiendo su esfuerzo de cambio. En detalles adormecedores el libro describía procedimientos, metas, métodos y fechas de cumplimiento. Pero en ninguna parte aparecían declaraciones claras y compulsivas de hacia dónde conducía eso. De forma nada sorprendente, la mayoría de los empleados con los que hablé estaban o confundidos o alienados. El libro grande y gordo no los unía ni les inspiraba el cambio. De hecho, probablemente tuvo el efecto opuesto.

En unos pocos de los casos menos exitosos que he visto, la gerencia tenía un sentido de dirección, pero era muy complicado o muy borroso para ser útil. Recientemente le pedí a un ejecutivo de una compañía mediana que describiera su visión, y recibí de respuesta una clase de cerca de unos 30 minutos. Enterrados en su respuesta estaban los elementos básicos de una buena visión. Pero estaban enterrados, profundamente.

Una regla útil: Si usted no puede comunicar su visión a alguien en cinco minutos o menos, y obtener una reacción que signifique tanto comprensión como interés, usted todavía no ha cubierto esta fase del proceso de transformación.

#### **Error No. 4: Disminuir la Comunicación de la Visión por un Factor de Diez**

He visto tres patrones respecto a la comunicación, todos muy comunes. En el primero un grupo realmente desarrolla una visión de transformación bastante buena y procede entonces a comunicarla celebrando una sola reunión o enviando una sola comunicación. Habiendo empleado alrededor del 0.0001% de la comunicación anual interna de la compañía, el grupo queda asombrado cuando muy poca gente parece entender el nuevo enfoque. En el segundo patrón, el jefe de la organización emplea una considerable cantidad de tiempo haciendo discursos a los grupos de empleados, pero la mayoría de la gente aún no lo agarra (no es sorprendente, dado que la visión captura solo el 0.0005% de la comunicación anual total). En el tercer patrón se hace mucho esfuerzo en boletines y discursos, pero algunos altos ejecutivos visibles todavía se comportan de formas antiéticas hacia la visión. El resultado neto es que crece el cinismo entre la tropa, mientras que la creencia en la comunicación va hacia abajo.

La transformación es imposible a no ser que cientos o miles de personas deseen ayudar, a menudo hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, aunque estén descontentos con el status quo, a no ser que crean que el cambio útil es posible. Sin comunicación creíble, y mucho de ella, no se capturan los corazones y las mentes de la tropa.

Esta cuarta fase es particularmente retadora si los sacrificios a corto plazo incluyen pérdidas de trabajo. Ganar entendimiento y apoyo es duro cuando las reducciones son parte de la visión. Por esta razón, las visiones exitosas incluyen usualmente nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar justamente a cualquiera que sea despedido.

Los ejecutivos que comunican bien incorporan mensajes, hora por hora, en sus actividades. En una discusión de rutina acerca de los problemas del negocio hablan acerca de cómo las soluciones propuestas se ajustan (o no) en una imagen mayor. En una evaluación regular del desempeño, hablan acerca de cómo el comportamiento de los empleados ayuda o socava la visión. En una revisión trimestral del desempeño de una división hablaron, no sólo sobre números, si no también acerca de cómo los ejecutivos de la división estaban contribuyendo a la transformación. En un análisis rutinario de calidad con los empleados en una instalación de una compañía, ajustaron sus respuestas hacia los objetivos de la renovación.

En esfuerzos de transformación más exitosos, los ejecutivos emplean todos los canales de comunicación existentes para difundir la visión. Convierten los aburridos boletines que nadie lee en artículos vivos acerca de la visión. Toman las tediosas y rituales reuniones trimestrales de la dirección y las transforman en estimulantes discusiones de transformación. Botan mucha de la educación de dirección genérica de la compañía y la reemplazan con vías que se centran en los problemas del negocio y en la nueva visión. El principio guía es simple: emplee cualquier canal posible, especialmente aquellos que se están gastando en información no esencial.

Quizás mucho más importante, la mayoría de los ejecutivos que he conocido en casos exitosos de cambios importantes aprenden a “caminar la conversación”. Intentan convertirse inconscientemente en símbolo viviente de la nueva cultura corporativa. Esto no es fácil. Un gerente de planta de 60 años que ha empleado

muy poco de su precioso tiempo durante 40 años en pensar en los consumidores, no va a comportarse súbitamente en la vía orientada al consumidor. Pero he sido testigo de cómo esa persona cambia, y cambia bastante. En ese caso ayudó un alto nivel de urgencia. El hecho de que el hombre era parte de una coalición guía y del equipo de creación de la visión también ayudó. Lo mismo hizo toda la comunicación, que se mantuvo recordándole el comportamiento deseado, y toda la retroalimentación de sus compañeros y subordinados, lo que le ayudó a ver que no se estaba comprometiendo en ese comportamiento.

La comunicación viene tanto en palabras como en hechos, y la última es casi siempre la forma más poderosa. Nada socava más el cambio que el comportamiento inconsistente con sus palabras por parte de individuos importantes.

### **Error No. 5: No Quitarle Obstáculos a la Nueva Visión**

Las transformaciones exitosas comienzan implicando grandes números de personas a medida que el proceso avanza. Los empleados se envalentonan cuando prueban nuevos enfoques, desarrollan nuevas ideas y brindan liderazgo. La única limitación es que las acciones se ajusten dentro de los parámetros amplios de la visión total. Mientras más gente implicada, mejor es el resultado.

En alguna medida, una coalición guía faculta a otros a entrar en acción sencillamente comunicando exitosamente la nueva dirección. Pero la comunicación nunca es suficiente por sí misma. La renovación también demanda la retirada de obstáculos. Muy a menudo, un empleado entiende la nueva visión y quiere ayudar a que se haga. Pero aparece un elefante que bloquea la vía. En algunos casos el elefante está en la cabeza de la persona, y el reto está en convencer al individuo de que no existe ningún obstáculo externo. Pero en la mayoría de los casos los bloqueos son muy reales.

Algunas veces los obstáculos están en la estructura organizacional: las categorías de trabajo estrechas pueden socavar los esfuerzos de aumentar la productividad o hacer muy difícil incluso el pensar en los consumidores. Algunas veces el sistema de compensación o de evaluación del desempeño hacen que la gente escoja entre la nueva visión y su propio interés. Quizás lo peor de todo son los jefes que rehusan cambiar y que hacen demandas inconsistentes con el esfuerzo global.

Una compañía comenzó su proceso de transformación con mucha publicidad e hizo buenos progresos a través de la cuarta fase. Entonces el esfuerzo de cambio llegó a un alto porque al dirigente a cargo de la división más grande de la compañía se le autorizó a socavar la mayoría de las nuevas iniciativas. Hizo trabajo de boca a favor del proceso, pero no cambió su comportamiento o alentó a sus gerentes a cambiar. No recompensó las ideas no convencionales que incluía la visión. Le permitió al sistema de recursos humanos permanecer intacto cuando eran claramente inconsistentes con las nuevas ideas. Pienso que los motivos del dirigente eran complejos. En algún grado no creía que la compañía necesitaba un cambio importante. En algún grado se sentía personalmente amenazado por todo el cambio. En algún grado tenía miedo de no poder producir tanto el cambio como las ganancias de operación esperadas. Pero a pesar de que los otros dirigentes apoyaban el esfuerzo de renovación, no hicieron virtualmente nada para detener al bloqueador. De nuevo las razones eran complejas. La compañía no tenía historia de problemas de confrontación como éste. Alguna gente le tenía miedo al bloqueador. El CEO estaba preocupado por poder perder un ejecutivo talentoso. El resultado neto fue desastroso. Los gerentes de niveles inferiores concluyeron que la gerencia superior les había mentido acerca de su compromiso con la renovación, creció el cinismo y colapsó el esfuerzo total.

En la primera mitad de una transformación, ninguna organización tiene ni momentum, poder o tiempo para eliminar todos los obstáculos. Pero los grandes deben ser enfrentados y quitados de la vía. Si el bloqueo es de parte de una persona, es importante que él o ella se traten justamente y de una forma que sea consistente con la nueva visión. Pero la acción es esencial, tanto para facultar a otros y para mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio como un todo.

### **Error No. 6: No Planificar Sistemáticamente Para y Crear Logros a Corto Plazo**

Las transformaciones reales toman tiempo y un esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder momentum si no hay logros a corto plazo para reunirse y celebrar. La mayoría de la gente no irá a la larga marcha a no ser que vean evidencias compulsivas, en unos 12 o 24 meses, de que la marcha está produciendo los resultados esperados. Sin logros a corto plazo mucha gente abandona, o se une activamente a la gente que ha estado resistiendo el cambio.

En uno o dos años de esfuerzo de transformación exitoso, usted halla que la calidad está comenzando a crecer en ciertos índices, o el descenso de los ingresos netos se está deteniendo. Encuentra la introducción exitosa de algún nuevo producto, o un cambio incremental de las acciones en el mercado. Usted encuentra un impresionante incremento de la productividad o un evaluación estadística alta de la satisfacción de los consumidores. Pero cualquiera que sea el caso el logro no puede ser ambiguo. El resultado no es sólo un juicio o criterio que pueda descontarse por los que se oponen al cambio.

Crear resultados a corto plazo es diferente a desear resultados a corto plazo. El último es pasivo, el primero es activo. En una transformación exitosa los gerentes buscan activamente las vías para obtener claras mejoras de desempeño, establecen metas en el sistema de plan anual, alcanzan los objetivos, y recompensan a la gente implicada con reconocimientos, promociones, e incluso dinero. Por ejemplo, la coalición guía de una compañía productora norteamericana produjo la introducción de un producto altamente visible y exitoso alrededor de unos 20 meses después de comenzar sus esfuerzos de renovación. El nuevo producto fue seleccionado seis meses después de estar en el esfuerzo de cambio porque encontró múltiples criterios: debía ser diseñado y lanzado en un período relativamente corto; podía ser manejado por un pequeño equipo de gente que estaban dedicados a la nueva visión; tenían un potencial; y el nuevo equipo de diseño del producto podría operar fuera de la estructura departamental establecida sin problemas prácticos. Se dejó muy poco a la casualidad, y el logro imprimió velocidad a la credibilidad del proceso de renovación.

Los gerentes se quejan a menudo de ser forzados a producir resultados a corto plazo, pero he hallado que la presión puede ser un elemento útil en un esfuerzo de cambio. Cuando la gente ve claramente que el esfuerzo de cambio tomará largo tiempo, los niveles de urgencia pueden caer. Los compromisos para producir logros a corto plazo ayuda a mantener elevado el nivel de urgencia y a forzar el pensamiento analítico detallado que puede aclarar o revisar visiones.

### **Error No. 7: Declarar la Victoria Muy Pronto**

Después de unos años de trabajo duro los gerentes pueden estar tentados a declarar victoria con la primera mejora clara en el desempeño. Mientras que celebrar un resultado está bien, declarar ganada la guerra puede

ser catastrófico. Hasta que el cambio no se hunda profundamente en la cultura de la compañía, un proceso que puede tomar cinco o diez años, los nuevos enfoques son frágiles y estarán sometidos a regresión.

En el pasado reciente, he observado docenas de esfuerzos de cambios operar bajo el tema de reingeniería. En todos menos dos casos se declaró la victoria, se le pagó y agradeció a los costosos consultores cuando concluyó el primer proyecto importante después de dos o tres años. En dos años más los útiles cambios que habían sido introducidos desaparecieron lentamente. Hoy, en dos de diez casos, es difícil hallar alguna traza de reingeniería.

En los últimos 20 años he visto el mismo tipo de cosas sucederle a enormes proyectos de calidad, esfuerzos de desarrollo organizacional, y más. De forma típica los problemas comienzan temprano en el proceso: el nivel de urgencia no es lo suficientemente intenso, y la visión no es lo suficientemente clara. Pero es la celebración prematura de la victoria lo que mata el momentum. Y entonces las poderosas fuerzas asociadas con la tradición triunfan.

Irónicamente es casi siempre una combinación de iniciadores del cambio y resistentes al cambio los que crean la celebración prematura de la victoria. En su entusiasmo sobre un claro signo de progreso, los iniciadores salen por la borda. Se les unen entonces los resistentes, que son rápidos en detectar cualquier oportunidad de detener el cambio. Una vez que concluyen las celebraciones, los resistentes señalan a la victoria como un signo de que se ha ganado la guerra y las tropas deben ser enviadas a casa. Las cansadas tropas se dejan convencer de que ganaron. Una vez en casa, los infantes están renuentes a montarse de nuevo en los barcos. Poco tiempo después el cambio se detiene y la tradición se arrastra nuevamente hacia adentro.

En lugar de declarar la victoria los líderes de los resultados exitosos emplean la credibilidad dada por los resultados a corto plazo para abordar problemas mayores incluso. Van detrás de los sistemas y estructuras que no son consistentes con la visión de transformación y que no han sido confrontados anteriormente. Ponen gran atención sobre quién es promovido, quién es contratado, y cómo se desarrolla la gente. Incluyen nuevos proyectos de reingeniería que son aún mayores en perspectiva que los iniciales. Entienden que los esfuerzos de renovación toma no meses, sino años. De hecho en una de las transformaciones más exitosas que he visto cuantificamos la cantidad de cambio que ocurrió cada año en un período de siete días. En una escala de uno (bajo) a diez (alto), el año uno recibió un dos, el año dos un cuatro, el año tres un tres, el año cuatro un siete, el año cinco un ocho, el año seis un cuatro, y el año siete un dos. El pico estuvo en el año cinco, un total de 36 meses después del primer conjunto de logros visibles.

### **Error No. 8: No Anclar los Cambios en la Cultura de la Corporación**

En el análisis final, el cambio se fija cuando se vuelve “la forma en que hacemos las cosas por aquí”, cuando entra en el flujo de sangre del cuerpo corporativo. Hasta que los nuevos comportamientos no estén enraizados en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a degradación tan pronto como se elimina la presión por el cambio.

Hay dos factores particularmente importantes en la institucionalización del cambio de la cultura corporativa. El primero es un intento consciente de mostrar a la gente cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño. Cuando se deja a la gente a si mismos a hacer las conexiones crean algunas veces vínculos muy imprecisos. Por ejemplo, debido a que los resultados mejoraron mientras el carismático Harry era el jefe, la tropa unía su mayormente idiosincrásico estilo con

aquellos resultados, en lugar de ver cómo su propio mejorado servicio al cliente era instrumental. Ayudar a la gente a ver las conexiones correctas requiere comunicación. De hecho una compañía fue inexorable y esto le ayudó enormemente. Se empleó mucho tiempo en cualquier reunión gerencial importante para discutir porqué estaba aumentando el desempeño. El periódico de la compañía publicó artículo tras artículo mostrando cómo los cambios impulsaron las ganancias.

El segundo factor es tomar suficiente tiempo para asegurar que la próxima generación de altos dirigentes personifiquen realmente los nuevos enfoques. Si los requerimientos de promoción no cambian, difícilmente durará la renovación. Una mala decisión de sucesión en la cima de una organización puede socavar una década de trabajo duro. Son posibles malas decisiones de sucesión cuando los consejos de dirección no son parte integral de los esfuerzos de renovación. En al menos tres instancias que he visto, el campeón de cambio era un ejecutivo a punto de retirarse, y aunque su sucesor no era un resistente, no era un campeón de cambio. Dado que los consejos de dirección no entendían las transformaciones en ningún detalle, no podían ver que las opciones no ajustaban bien. El ejecutivo en retiro en un caso, trató fallidamente de convencer a sus consejos de dirección sobre un ejecutivo menos experimentado que personificaba mejor la transformación. En los otros dos casos, los CEO no se resistieron a las decisiones de los consejos porque sentían que la transformación no sería deshecha por sus sucesores. Estaban equivocados. En dos años los signos de renovación comenzaron a desaparecer en ambas compañías.

Existen aún muchos más errores que hace la gente, pero estos ocho son los más grandes. Me doy cuenta que en un artículo breve todo se hace para que suene un poco simplista. En realidad, aún los esfuerzos de cambio exitosos son confusos y llenos de sorpresas. Pero como se necesita una visión relativamente simple para guiar a la gente a través de un cambio importante, la visión de un proceso de cambio puede reducir la cantidad de errores. Y menos errores pueden hacer la diferencia entre el éxito y fracaso.

ALP/alp.