

# Leading change ::

Liderar el cambio ::

## SUMARIO

### Contenido

Sumario  
Pág. 1

Nos dice el autor:  
Pág. 2, 5

Conozca al autor  
Pág. 6

Dijeron sobre  
*Liderar el cambio*  
Pág. 7

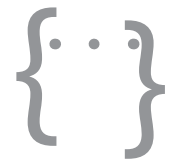
Las últimas palabras  
Pág. 8

Las presiones referidas al cambio en las organizaciones incrementarán en las próximas décadas. Los métodos que los managers han utilizado para transformar sus compañías en competidores más poderosos: calidad total, reingeniería, reestructuración, cambio cultural, entre otros- no alcanzan hoy. Además, habitualmente se confunde la tarea del manager con la del líder. Mientras que el manager se dedica a planificar y a estructurar presupuestos, el líder establece la visión de la compañía y la estrategia a seguir para realizar esa visión. Sin embargo en muchas corporaciones se suelen favorecer más las habilidades gerenciales que las del líder. Pero esa situación puede ser letal para el futuro de cualquier compañía, ya que se volverá incapaz de plantear, procesar y conservar el cambio. El futuro de las compañías depende de que tanto empleados como gerentes

sean capaces de liderar el cambio. Así Kotter invita a los líderes a hacer que el cambio ocurra, ofreciendo experiencias vicarias y modelos positivos para que los managers emulen e identificando y describiendo un proceso en ocho pasos que todas las compañías deberían seguir para lograr sus metas. Un libro práctico e inspirador para todos aquellos que enfrentan el desafío de orquestar cambios en su organización. Para las próximas generaciones de líderes que necesitan prepararse hoy y enfrentar el futuro.

## Algunas preguntas que responde Liderar el cambio

- 1 - ¿Cómo liderar el cambio en el siglo XXI?
- 2- ¿Cuáles son las diferencias que pueden establecerse entre gestionar y liderar?
- 3- ¿Cuáles son los errores más comunes que se comenten en el intento por promover el cambio?
- 3- ¿En qué consiste el método de Kotter para liderar el cambio?



## NOS DICE EL AUTOR

### Las diferencias entre gestionar y liderar

<b>Gestionar</b>	<b>Liderar</b>
<p><b>Planificar y presupuestar:</b> Establecer pasos detallados y cronogramas para el logro de resultados y asignar recursos para que ocurra.</p>	<p><b>Direccionar:</b> Desarrollar una visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para lograr la visión.</p>
<p><b>Organizar y asignar personal:</b> Establecer alguna estructura para lograr el plan y asignar personal delegando responsabilidades y autoridad, brindando políticas y procedimientos para guiar a las personas y creando métodos para monitorear la implementación.</p>	<p><b>Alinear a la gente:</b> Comunicar las directivas (mediante palabras y mediante hechos) dirigidas a todas las personas cuya cooperación es necesaria para favorecer la creación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.</p>
<p><b>Controlar y resolver problemas:</b> Monitorear resultados, identificar desvíos del plan original y entonces planificar y organizar la resolución de esos problemas.</p>	<p><b>Motivar e inspirar:</b> Energizar a la gente para superar las barreras políticas, burocráticas y de recursos con el propósito de satisfacer las necesidades humanas básicas pero a menudo insatisfechas.</p>



**Produce predictibilidad y orden.**

Tiene potencial para producir resultados en el corto plazo (realizaciones a tiempo, logros según lo presupuestado, etc.).

**Produce cambio.**

Tiene el potencial de producir cambio útil (por ejemplo: nuevos productos que los clientes quieren, nuevos enfoques a las relaciones laborales que ayudan a construir una firma más competitiva).

## Los ocho pasos del cambio

1

Establecer sensación de urgencia

2

Crear una coalición guía

3

Desarrollar visión y estrategia

4

Comunicar la visión de cambio

5

Empoderar una acción con base amplia

6

Generar victorias de corto plazo

7

Consolidar los logros y producir más cambios

8

Anclar los nuevos enfoques en la cultura

1	Establecer sensación de urgencia	Es imprescindible para conseguir la cooperación necesaria. Con alta complacencia las transformaciones usualmente no prosperan dado que pocas personas están interesadas en trabajar para el cambio. Por lo tanto es necesario remover las fuentes de la complacencia para minimizar su impacto. Por ejemplo: estableciendo estándares altos, solicitando retroalimentación externa, reconociendo la conversación honesta en las reuniones donde la gente está dispuesta a confrontar los problemas.
2	Crear una coalición guía	En ocasiones las transformaciones importantes se asocian a la labor de una persona individual. Sin embargo, dado que el cambio es difícil de lograr y sostener, es necesario conformar coaliciones fuertes, equipos que estén compuestos por personas con alta credibilidad, experticia, habilidades de liderazgo y gestión que compartan objetivos comunes y altos niveles de confianza.
3	Desarrollar visión y estrategia	La visión refiere a la imagen del futuro de la organización y a cómo esa visión puede llegar a crearse a través de determinadas estrategias. Una imagen atractiva, sensible, flexible y lógica de futuro. Las visiones efectivas son imaginables (establecen una imagen de cómo se verá el futuro), son deseables (atractivas para los intereses de largo plazo de los empleados, clientes, inversores y otras personas que tienen intereses en la empresa), es factible (sus metas son realistas y realizables), están focalizadas (son claras y se convierten en guías para la toma de decisiones), son flexibles (lo suficientemente generales como para permitir que se generen respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes) y comunicables (en forma clara, de modo que puedan ser explicadas en cinco minutos).
4	Comunicar la visión de cambio	La visión debe comunicarse en forma efectiva. Debe ser simple (evitando tecnicismos), repetirse para que pueda ser recordada, explicarse, expresarse mediante metáforas, analogías y ejemplos y hacerse explícita en múltiples foros: tanto formales como informales.
5	Empoderar una acción con base amplia	Los empleados deben compartir el sentido de propósito de la organización y estar capacitados para desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para poder volver realidad la visión.
6	Generar victorias de corto plazo	Las victorias de corto plazo son visibles, no son ambiguas y están claramente relacionadas con el esfuerzo para el cambio. Proveen evidencias de que el sacrificio vale, desalienta a los cínicos y a los resistentes y transforma a los neutrales en ayudantes activos.

7	Consolidar los logros y producir más cambios	Es necesario pensar en el largo plazo para que cambio no cese y se consigan nuevos cambios. Los cambios importantes requieren tiempo, especialmente en las grandes organizaciones. El progreso puede llegar a disiparse si no está anclado en la cultura corporativa y no se visualiza que si bien no podrá cambiarse todo rápidamente sí se pueden lograr pequeños cambios.
8	Anclar los nuevos enfoques en la cultura	La cultura corporativa refiere a las normas de conducta y los valores compartidos entre las personas. El cambio deberá anclarse en la cultura corporativa. Requerirá de mucha conversación entre las personas que participen de él y dependerá de los resultados; que deberán demostrar que los nuevos métodos son claramente superiores a los antiguos

## Implicaciones para el futuro

Es necesario seguir el método para el cambio de Kotter para poder construir la organización eficaz para el siglo XXI. Una organización no-burocrática, con menos reglas y también menos empleados que las típicas organizaciones del siglo XX, que sepa tomar decisiones rápidamente, que sea tolerante al riesgo, que disponga de políticas y procedimientos que produzca la mínima interdependencia interna necesaria para servir a los clientes y que promueva el empoderamiento.

## Algunos beneficios que ofrece Liderar el cambio

- Explica con claridad cuáles son las diferencias entre gerenciar y liderar.
- Derriba mitos corrientes sobre qué significa promover el cambio en las organizaciones.
- Presenta un método en ocho pasos que permite no solo generar el cambio sino también integrarlo en la cultura corporativa.



## · CONOZCA AL AUTOR

---

### · John P. Kotter

· John P. Kotter se graduó en el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT).  
· Se desempeña como profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard desde 1972. Es autor de once libros que han vendido cerca de dos millones de copias. La revista Business Week lo considera como el máximo gurú mundial en temas de liderazgo.

### Ficha técnica del libro

**Título en inglés:** Leading change

**Título en castellano:** Liderar el cambio

**Autor:** John P. Kotter

**Cantidad de páginas:** 187 páginas

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Año:** 1996

### · Para visitar:

<http://www.johnkotter.com>

### · Otros libros de John P. Kotter

· Nuestro iceberg se derrite

· The heart of change

· John P. Kotter on What leaders really do

· Matsushita leadership

· The leadership factor

· A force for change

· The general managers

· The new rules

· Power and influence

· Corporate culture and performance

## DIJERON SOBRE LIDERAR EL CAMBIO

---



**Carl H. Neu, Jr.**  
**Presidente de Neu & Company**

Insuperable. Realiza importantes contribuciones a nuestra comprensión del liderazgo para el cambio en general y también de los detalles del proceso de transformación de las organizaciones.



**Larry Bossidy**  
**Presidente y CEO de AlliedSignal Inc.**

Todos los líderes de negocios pueden beneficiarse del pensamiento de Kotter sobre el cambio.



**Stanley C. Gault**  
**Presidente y CEO de The Goodyear Tire & Rubber Company**

Liderar el cambio ofrece reflexiones valiosas que beneficiarán a cualquier organización a la hora de considerar o implementar cambios importantes con el propósito de competir en forma exitosa en el mercado global actual con vista al siglo veintiuno.

## Las últimas palabras

Como un observador de la vida en las organizaciones, pienso que puedo decir con alguna autoridad que la gente que está realizando un esfuerzo para abordar el futuro está mucho más feliz que aquellos que están anclados en el pasado. Esto no significa que el aprendizaje sobre cómo ser parte de la empresa del siglo veintiuno sea sencillo. Pero la gente que está intentando crecer, que se está sintiendo cómoda con el cambio, que está desarrollando habilidades de liderazgo; esos hombres y mujeres está guiados típicamente por una sensación de que están haciendo lo correcto para sí mismos, para sus familias y para sus organizaciones. Ese sentimiento de propósito los estimula y los inspira en los períodos desafiadores. Y esas personas que están actualmente en la cima de las empresas, que estimulan a otras a dar un salto hacia el futuro, que las ayudan a sobreponerse de los miedos naturales y que- por lo tanto- expanden su capacidad de liderazgo en sus organizaciones; esas personas brindarán un importante servicio a toda la comunidad humana. Necesitamos más gente como esa. Y la conseguiremos.