



John Kotter

Liderazgo para un
Entorno Cambiante

*¿Qué necesitarías para ser considerado la máxima autoridad de una o varias disciplinas? ¿Qué tus teorías, modelos y herramientas hayan sido utilizados exitosamente por las más exitosas empresas y las más prestigiosas consultoras del mundo? ¿Qué todos tus libros sean bestsellers mundiales, se hayan traducido a más de 50 idiomas, cuenten con varios millones de copias vendidas y figuren en todas las listas de los mejores libros de management de todos los tiempos? ¿Qué figures en todos los más prestigiosos rankings de gurús de la gerencia moderna? ¿Qué tus artículos en el Harvard Business Review hayan sido durante años de los que más solicitudes de reimpresión se hayan recibido? ¿Qué seas uno de los más demandados conferencistas y consultores de la actualidad? ¿Qué estés considerado entre los más reconocidos expertos de tu disciplina por las principales publicaciones de negocios del mundo? ¿Qué hayas recibido los más prestigiosos reconocimientos otorgados a pensadores de la gerencia? Si todo esto es lo que necesitas, pues entonces debes pedirle consejo de cómo lograrlo a una persona. **Y esa persona es John Kotter...***

Con 15 libros en su haber (los cuales se encuentran en el 1% de las ventas de Amazon), John Kotter es considerado en la actualidad como uno de los pensadores más importantes e influyentes de la gerencia contemporánea. Sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio, la agilización de las empresas y a cómo crear culturas corporativas exitosas siguen orientando de una forma u otra la gestión de prácticamente todas las organizaciones del mundo. De igual forma, su enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica ha motivado a que a estas alturas sus textos y modelos de gestión sean biblias para las más importantes consultoras del mundo. Y es que definitivamente John Kotter no es una autoridad “improvisada”. Desde que, con apenas 34 años, fue nombrado profesor titular en Harvard (lo que lo convirtió en una de las personas más jóvenes en recibir ese honor en toda la historia de esta escuela de negocios) hasta ser considerado por muchos como la máxima autoridad del liderazgo (Businessweek como el “gurú de liderazgo N° 1” en Norteamérica) John Kotter se ha desempeñado como consultor y orador para más de cuatrocientas corporaciones a nivel mundial. Es por esto que GESTION considera un honor que John Kotter aceptase compartir con nosotros unos minutos de su apretadísima agenda para concedernos el honor de esta entrevista sin desperdicios la cual tenemos el placer de compartir a continuación.

G - Ahora más que nunca - debido al difícil entorno económico, a las tecnologías revolucionarias y al poder que han adquirido las masas - podemos decir definitivamente que vivimos en tiempos nuevos o muy distintos comparados a los de hace una década. Cuando hablamos ahora acerca del tema de liderazgo, ¿podemos decir que lo esencial o los principios básicos del liderazgo permanecen iguales? Si no es así, ¿puede usted explicarnos qué ha cambiado?

JK - Lo esencial del liderazgo permanece igual – así como el proceso de liderar durante periodos de cambio a gran escala. Lo que es nuevo es la frecuencia y la velocidad del cambio. Ya no es episódico; es crónico. Y es masivamente complejo. En este mundo interconectado y que se mueve tan aprisa, las organizaciones necesitan liderar el cambio en vez de gestionarlo. Mis 8 Pasos para Liderar el Cambio proveen un mapa para guiarnos en ese camino. Se fundamenta en patrones claros de proyectos exitosos de cambio a gran escala de los últimos veinte años.

G - Uno de sus libros bestsellers toca el tema de la urgencia. ¿Podría usted compartir con nosotros algunos de sus pensamientos acerca de la urgencia y, especialmente, acerca de cómo pueden los líderes generar un sentido de urgencia dentro de sus organizaciones cuando se intenta crear una organización más competitiva, flexible y ágil? ¿Nos brindaría usted algunos consejos acerca de cómo crear “momentum” o impulso en las organizaciones?

JK - Es imposible hacer un gran salto hacia cualquier cambio a menos que se empiece con un número considerable de personas que sientan un genuino sentido de urgencia en torno a una gran oportunidad. Ese es el paso más importante. Me sorprende la frecuencia con que encontramos complacencia en las organizaciones – esa actitud de “lo que estoy haciendo está muy bien”- y, cada vez más, con lo que yo llamo “urgencia falsa” – personas bajo la presión de alguna crisis o de jefes cada vez más exigentes, corriendo en círculos, añadiendo más reuniones. Desde lejos parece urgencia real, pero es sólo actividad impulsada por la an-

siedad. La urgencia real es comprender que ahí afuera hay una gran oportunidad, escuchar a un llamado instintivo que te hace querer levantar todas las mañanas y encontrar esa oportunidad, y hacer que más personas comprendan esa oportunidad y busquen maneras de explotarla.

Si usted desea crear “momentum” en su organización, lo primero que debe hacer es reducir la complacencia. Esto requiere acciones audaces y a menudo riesgosas. Actividades modestas que apenas destacan los problemas – obtener retroalimentación de los clientes algunas pocas veces al año, tener algunas conversaciones francas con colegas en los que confía pero poner una cara feliz ante la empresa – no funcionarán porque la complacencia es demasiado poderosa. Las medidas audaces que reducen la complacencia tienden a aumentar el conflicto y a crear ansiedad, por lo menos al principio, pero los verdaderos líderes las toman porque saben que las fuerzas desatadas pueden ser dirigidas para lograr fines importantes. A continuación, algunas ideas para crear urgencia, y por lo tanto “momentum”, en su organización.

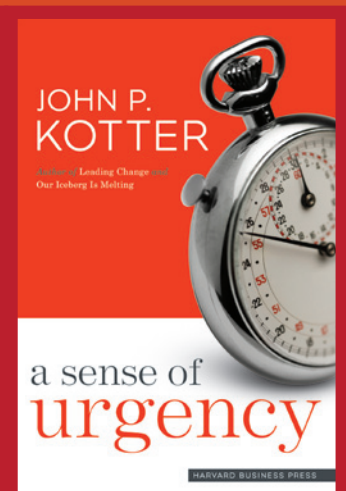
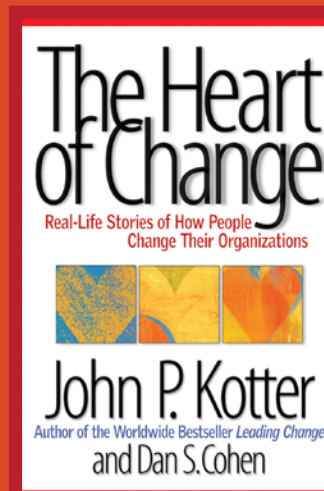
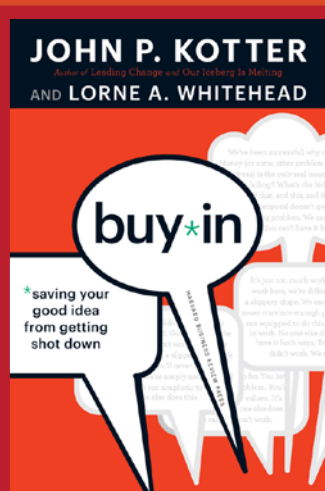
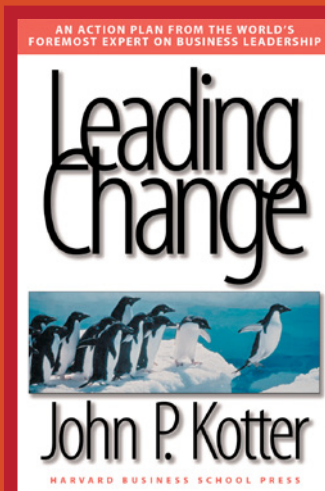
- Insista en que la gente hable regularmente con clientes insatisfechos, suplidores infelices, y accionistas descontentos por lo menos una vez al mes.
- Comunique honestamente los problemas de la empresa a todos los empleados, ya sea mediante el boletín de noticias de la empresa, un discurso del presidente, o un mensaje grabado en video. No disimule los problemas, colóquelos de manera chocante frente a la atención de todos.
- Establezca metas de ingresos, productividad y satisfacción del cliente tan altas que sean casi imposibles de lograr haciendo las cosas en la empresa tal y como se están haciendo.
- Bombardee a las personas con información acerca de oportunidades futuras, las recompensas tangibles que obtendrán si pueden capitalizarlas y por qué la empresa actualmente no es capaz de ir tras ellas.

G - Para cambiar, no sólo debemos determinar por qué tenemos que cambiar y cómo gestionar este cambio. También necesitamos tener una visión clara de aquello que realmente queremos lograr o de aquello en que realmente nos queremos convertir. Se ha comprobado que la falta de un sentido de propósito real para el cambio afecta a la mayoría de los esfuerzos para el mismo. ¿Cómo podemos evitar esto?

JK - Es inmensamente importante tener una visión clara en cualquier iniciativa de cambio a gran escala. Tener una visión clara ayuda a eliminar obstáculos costosos y que consumen mucho tiempo, motiva acciones que no necesariamente son del interés personal a corto plazo de la gente, y alinean a los individuos.

He observado a muchas empresas mientras intentan crear visiones efectivas para el cambio. A partir de mi experiencia, he concluido lo siguiente: el desarrollo de una buena visión es un ejercicio tanto de la mente como del corazón, se toma su tiempo, siempre involucra a un grupo de personas, y es difícil de hacer bien. A continuación algunos puntos que le servirán de guía: el proceso siempre empieza con un primer borrador, un enunciado inicial proveniente de un sólo individuo el cual es modelado a través del tiempo por la coalición líder; el proceso requiere de pensamiento analítico y de muchos sueños, y nunca funciona sin un mínimo de trabajo en equipo efectivo. La creación de una visión usualmente es un proceso de un paso al frente, uno hacia atrás, un movimiento a la derecha y otro hacia la izquierda que puede tomar meses o hasta años. Una visión nunca se crea en una sola reunión.

El proceso debe resultar en una dirección para el futuro que tiene las siguientes características de una visión efectiva. Debe ser: deseable, factible, enfocada, flexible, y comunicable en cinco minutos o menos. Al desarrollar y articular una visión que tiene estas características en una etapa temprana de una iniciativa para el cambio, usted ahorrará tiempo, energía y recursos, sin mencionar mucha frustración.



G - Es muy interesante la contradicción entre el hecho de que muchas personas aceptan la existencia del cambio constante y el de que la mayoría de las iniciativas para el cambio organizacional fracasan por falta de apoyo. Por un lado, tenemos la aceptación de que debemos cambiar, pero por otro tenemos una resistencia generalizada al cambio. ¿Por qué sucede esto? ¿Cómo podemos evitarlo?

JK - El cambio es difícil. Aún cuando vemos una necesidad para el cambio, es difícil salir de nuestra rutina y hacer algo al respecto. Así que la aceptación del cambio y la resistencia hacia el cambio no se contradicen en lo absoluto la una a la otra. Podemos reconocer que algo es bueno y hasta necesario pero aún así sentirnos intimidados por lo difícil que esperamos que sea o por las demandas que nos hará. La clave es crear algo que una en torno suyo a las personas, y luego ganarse sus mentes y corazones. Usted necesita un compromiso genuino para que suceda el cambio real. Como expongo en mi último libro, Buy-In, tan pronto usted tiene esa buena idea para el cambio, necesita que la gente a su alrededor invierta en esa idea atrayendo su atención, apelando a sus mentes y corazones y demostrando que el cambio es tanto factible como necesario.

G - Sostenibilidad, responsabilidad social, centricidad en el cliente, pensamiento ecológico, gobierno corporativo, gestión de procesos de negocio, computación en nube, tecnologías móviles, “lean management”, sólo para mencionar algunas, son tendencias lo suficientemente importantes como para forzar a las organizaciones a lidiar con más esfuerzos para el cambio de los que realmente pueden manejar... Y encima de todo esto, tienen las presiones del día a día. ¿Podría usted compartir algunas ideas acerca de cómo las organizaciones deben priorizar las iniciativas para el cambio?

JK - Creo que la clave es, ante todo, conocer verdaderamente su organización. Luego de esto, retornamos a tener una visión claramente articulada que la gente pueda realmente seguir. Una vez usted tenga una visión fuerte, todas esas preguntas complejas pueden, hasta un punto, ser contestadas con una muy simple: “¿Está esto alineado con nuestra visión?” Hacernos esa pregunta nos ayudará a priorizar cuáles son las iniciativas o pasos más importantes para el crecimiento de su organización en particular.

G - Regresemos al tema de liderazgo. Sabemos que es difícil generalizar, pero ¿cuál es su descripción de cómo debe ser una compañía exitosa hoy día?

JK - La tasa del cambio se ha acelerado rápidamente durante los últimos años y los negocios no están experimentando largos períodos de calma interrumpidos por cortos brotes de actividad – ahora estamos activos todo el tiempo. Para una organización ser exitosa en el entorno actual, necesita mantener su nivel de urgencia de mediano a alto. Esto no quiere decir pánico o ansiedad omnipresentes; sencillamente quiere decir que todos deben estar buscando los problemas y las oportunidades, y formas de actuar según sea el caso ahora mismo. Una organización exitosa debe tener un

equipo de liderazgo fuerte y unido, no sólo un presidente, que trabaje conjuntamente para crear y comunicar una visión para la organización. Debe incubar buen liderazgo, alentando a las personas a ponerse a prueba ellas mismas y a convertirse en mejores líderes. Debe delegar autoridad a niveles más abajo y empoderar a todos los empleados, no sólo a la alta gerencia, para hacer cambios significativos.

Eso quiere decir que todos los empleados necesitan saber qué está sucediendo en la organización – sus problemas, sus éxitos, y su data de desempeño. Las subunidades de la empresa y las oficinas regionales y las diferentes funciones deben comunicarse y trabajar juntas de forma continua y fluida y sin interdependencia innecesaria (por ejemplo, la subsidiaria extranjera no puede hacer nada sin autorización de la oficina corporativa).

Todo lo anterior describe una organización con una cultura corporativa adaptable, externamente orientada, ágil, flexible y capaz de tomar decisiones rápidas para capitalizar nuevas oportunidades.

G - Observando todo lo que está ocurriendo simultáneamente hoy día, unido a la urgente necesidad de liderar una fuerza laboral multi-generacional (con evidentes diferencias en habilidades, prioridades y valores), ¿deberíamos estar hablando acerca de “un nuevo liderazgo para tiempos nuevos”? Si es así, ¿cómo deben comportarse y/o actuar hoy los líderes exitosos? ¿Cuáles factores clave para el éxito deben tomar en consideración?

JK - Los desafíos específicos que los líderes de hoy día están enfrentando son más complejos que nunca antes, y los cambios con los cuales deben lidiar son más interdependientes y grandes. Esto hace que el liderazgo para el cambio sea mucho más crítico. En el pasado, las organizaciones podían ser exitosas motivando a los individuos a trabajar más fuerte y más rápido. Hoy eso no es suficiente. A medida que el paso y la interconexión de los negocios continúen aumentando, los líderes deberán repensar la forma en que manejan el cambio. Ellos deben reclutar las mentes y los corazones de suficientes personas a través de toda la organización con la suficiente energía e inteligencia para crear compromiso, movilizar acción y hacer que el cambio se concrete.

Definitivamente John Kotter encarna la voz sabia y clara sobre el cambio real, la transformación y el éxito de las organizaciones y el verdadero liderazgo. Y nos lo indica sosteniendo que los buenos líderes son aquellos que establecen urgencia, crean una coalición interna de las personas inclinadas hacia el cambio, unen al grupo con una estrategia de visión compartida, comunican y otorgan el poder a otros para manejar los detalles.