

S

I

S

T

E

M

A

S

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

D I N Á M I C O S

2018

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4024-9

Primera edición digital: diciembre 2018

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

Líder del Cambio



Mg. Juan Carlos Quiroz Flores
Ingeniera Industrial – Universidad de Lima
MBA – Universidad Esan
Doctorando en Gestión de Empresas – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Correo electrónico: jcquirozf@gmail.com

Resumen: En el Libro Líder del cambio el autor plantea la necesidad de que cuando una organización decide tomar un rumbo de transformación organizacional debe de realizar algunas acciones fundamentales. La alta dirección de la debe buscar ayuda de algún asesor o consultor externo sobre todo. El líder inicia por vender la idea con su equipo de colaboradores o líderes naturales más cercanos, identificando sus habilidades y cualidades necesarias para iniciar y formar una coalición conductora capaz de vender esta idea, motivar, sensibilizar y difundir en todos los niveles y colaboradores de la organización. En esta etapa el líder en coordinación y compromiso con la coalición conductora determinaran las estrategias, lineamientos y políticas a adoptar para el cambio. El líder es apoyado por el asesor, identificando las habilidades y cualidades de sus colaboradores con el fin de promover y generar el ambiente propicio para desarrollar sus potencialidades y poderlas prácticas en acciones bien definidas. Se debe de tomar en cuenta las reacción de toda la organización, mientras que los colaboradores y líderes no estén convencidos del rumbo, cambio ò transformación que se espera, así como el por qué y para que de esto, tendremos serios problemas; pues existe una reacción natural al cambio, ya que la mayoría tiene miedo de aprender cosas nuevas, tareas, acciones, actitudes, etc., pues por su experiencia y madurez de adulto, reaccionan en forma natural ante la amenaza de lo desconocido, de lo novedoso, del reto.

Palabras Claves: Líder/ Coalición/ Agente de cambio/ Transformación.

Abstract: In the book leader of Change the author raises the need that when an organization decides to take a course of organizational Transformation must perform some fundamental actions. The top management of the should seek help from an external advisor or consultant above all. The leader begins by selling the idea with his team of collaborators or closer natural leaders, identifying their skills and qualities necessary to start and form a conductive coalition capable of selling this idea, motivate, raise awareness and disseminate in all The levels and collaborators of the organization. At this stage, the leader in coordination and commitment to the conductive coalition will determine the strategies, guidelines and policies to be adopted for change. The leader is supported by the advisor, identifying the skills and qualities of his collaborators in order to promote and generate the environment conducive to develop their potential and can be practiced in well defined actions. One must take into account the reaction of the whole organization, while the collaborators and leaders are not convinced of the course, change or transformation that is expected, as well as why and for that, we will have serious problems; Because there is a natural reaction to change, because most are afraid to learn new

things, tasks, actions, attitudes, etc., because of their adult experience and maturity, react in a natural way to the threat of the unknown, the novelty, the challenge.

Key Words: Leader/ Coalition/ Agent of Change/ Transformation

1. Introducción:

La velocidad a la que avanza el cambio no da muestras de que vaya a disminuir en poco tiempo. Si acaso al contrario, lo más probable es que la competencia en la mayor parte de las industrias se acelere todavía más en las próximas décadas.

En plena era del conocimiento se hace una necesidad inminente que las organizaciones incorporen dentro de la gestión de sus procesos la gestión del cambio, más aun siendo el principal recurso de las organizaciones los colaboradores que por su naturaleza humana tienen una innata resistencia al cambio a lo desconocido, el temor a salir de la zona de confort para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, algo obligatorio en el contexto actual para las organizaciones debido a la globalización, automatización y desarrollo exponencial del conocimiento.

Es entonces donde este guía desarrollado por John P. Kotter es un referente base para establecer líderes y equipos transformacionales dentro de las organizaciones de hoy.

2. La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan

ERROR 1: PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA

Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados.

Sobreestiman el grado hasta el cual pueden forzar grandes cambios en una organización. Subestiman lo difícil que resulta impulsar a la gente para salir de su zona de confort. No se percatan de que sus propias acciones pueden reforzar involuntariamente el *status quo*.

El exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño, la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos y otras cosas se traducen en: “Sí, tenemos nuestros problemas, pero no son tan terribles, y estoy haciendo mi trabajo muy bien”.

ERROR 1: PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA

Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados.

Sobreestiman el grado hasta el cual pueden forzar grandes cambios en una organización. Subestiman lo difícil que resulta impulsar a la gente para salir de su zona de confort. No se percatan de que sus propias acciones pueden reforzar involuntariamente el *status quo*.

El exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño, la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos y otras cosas se traducen en: “Sí, tenemos nuestros problemas, pero no son tan terribles, y estoy haciendo mi trabajo muy bien”.

ERROR 3: SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN

De los elementos restantes que siempre se encuentran en las transformaciones exitosas, ninguno resulta más importante que una visión sensata.

Sin una visión que oriente la toma de decisiones, todas y cada una de las elecciones que los empleados enfrentan puede disolverse en un debate interminable.

Si no es capaz de describir la visión que impulsa una iniciativa de cambio en cinco minutos o menos e incitar una reacción que signifique tanto comprensión como interés, va a tener problemas.

ERROR 4: FALTA DE COMUNICACIÓN DE LO QUE ES LA VISIÓN

Sin una comunicación creíble, y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

La comunicación se da tanto en palabras como en hechos. Estos últimos por lo general asumen la forma más contundente. Nada socava el cambio como un comportamiento inconsistente con la comunicación verbal por parte de los individuos importantes. Sin embargo, esto sucede todo el tiempo, incluso en algunas compañías de gran renombre.

ERROR 5: PERMITIR QUE LOS OBSTÁCULOS BLOQUEEN LA NUEVA VISIÓN

Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión.

ERROR 6: NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO

La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes en el transcurso de seis o dieciocho meses en el sentido de que el camino andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia.

Los compromisos por producir triunfos a corto plazo pueden ayudar a mantener bajo el nivel de complacencia y a fomentar el pensamiento analítico detallado que puede resultar de gran utilidad para clarificar o revisar las visiones de índole transformadora.

ERROR 7: CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error. La celebración prematura de la victoria detiene el ímpetu.

ERROR 8: OLVIDARSE DE ARRAIGAR FIRMEMENTE LOS CAMBIOS EN LA CULTURA CORPORATIVA

Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio.

El arraigo del cambio también exige que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque.

Una decisión equivocada en cuanto a sucesión a la cabeza de la organización puede dar al traste con una década de arduo trabajo.

3. El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa

LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA

Los desafíos que ahora enfrentamos son diferentes. La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos, y obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir.

ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

La administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Los aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas. El liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define cómo debería de ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

La solución para el problema de cambio no radica en un individuo con visos de héroe que fascine a miles de personas hasta convertirlas en obedientes seguidores. Las organizaciones modernas son demasiado complejas para ser transformadas por un solo gigante.

4. Infundir el sentido de premura

Infundir el sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio. Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla.

Fuentes de complacencia:

Demasiadas palabras de alegría por parte de los altos directivos

Naturaleza humana, con su capacidad de negación, especialmente si las personas ya se encuentran atareadas o son presa de la tensión

Cultura orientada a “aniquilar-portador-de malas-noticias”, con poco candor, poco sentido de la confrontación

Falta de suficiente retroalimentación acerca del desempeño por parte de fuentes externas

Sistemas de medición internos que se concentran en los índices de desempeño equivocados

Estructuras organizacionales que orientan a los empleados hacia objetivos funcionales estrechos

Normas de desempeño global bajas

Demasiados recursos visibles

Ausencia de una crisis importante y visible

Los éxitos pasados brindan demasiados recursos, reducen nuestro sentido de premura y nos alientan para mirar hacia nuestro interior. En el caso de los individuos, generan un problema de ego; en el caso de las empresas, un problema cultural. Los grandes egos y las culturas arrogantes refuerzan las nueve fuentes de complacencia, mismas que, tomadas en conjunto, pueden hacer que el índice de premura se mantenga bajo incluso en una organización que enfrenta desafíos fundamentales y es administrada por personas perfectamente inteligentes y razonables.

En un mundo que se desplaza con gran rapidez, la miopía interna puede resultar fatal.

5. Como integrar una coalición capaz de lograr que se produzca el cambio

Siempre se requiere una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias.

Una coalición conductora con buenos administradores pero malos líderes no va a triunfar. La estructura mental administrativa desarrolla planes, no visión; su comunicación en cuanto a la necesidad del cambio y la dirección del mismo es sumamente deficiente; y controla a la gente en lugar de facultarla para actuar.

Son dos los tipos de individuos que es preciso evitar a toda costa al integrar una coalición conductora. El primero es el de aquéllos cuyo ego abarca todo el salón, sin dejar espacio para nadie más. El segundo es el de los que yo llamo víboras, personas que generan la desconfianza suficiente para aniquilar el trabajo en equipo.

ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS

Con puestos con poder firme, amplia experiencia y alta credibilidad

Con aptitudes de liderazgo y administración, especialmente las primeras

6. La toma de decisiones en el ámbito de los negocios de hoy.

Exige más cambios en gran escala a través de nuevas estrategias, reingeniería, reestructura, fusiones, adquisiciones, recortes de personal, desarrollo de nuevos productos o mercados, etc.

UN NUEVO PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se requiere porque no existe un solo individuo que cuente con la información necesaria para tomar todas las decisiones que se necesitan para convencer a muchísimas personas para instrumentar las decisiones

Debe ser dirigido por una poderosa coalición capaz de actuar como equipo

7. Comunicar la visión de cambio

El esclarecer la dirección del cambio resulta importante porque es muy frecuente que la gente no esté de acuerdo respecto de la dirección, o se sientan confundidos, o se pregunten si realmente es necesario llevar a cabo un cambio significativo.

Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, es factible que desaparezca la incapacidad para tomar decisiones.

Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, se pueden identificar los proyectos inapropiados y darles fin.

La visión ayuda a alinear a los individuos, coordinando de esta manera en forma notablemente eficiente las acciones de personas motivadas.

Sin un sentido compartido de dirección, las personas interdependientes pueden terminar medidas en conflictos constantes y juntas sin fin. Con una visión compartida, pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros.

8. Transformación fundamental

Más cambio, no menos: la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo para emprender otros proyectos de mayor magnitud.

Más ayuda: se consigue la colaboración de más personas, éstas son promovidas y se les desarrolla para que colaboren en todos los cambios.

Liderazgo por parte del cuerpo directivo: los altos directivos se concentran en preservar la claridad del objetivo compartido para el esfuerzo global y en mantener la premura en niveles elevados.

Administración de proyectos y liderazgo de los niveles bajos: los niveles bajos de la jerarquía brindan el liderazgo para proyectos específicos y administran dichos proyectos.

Disminución de interdependencia innecesaria: para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los administradores identifican interdependencias innecesarias y las eliminan.

9. Arraigar el cambio en una cultura

Cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. Las *normas de comportamiento* constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen.

Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado.

La cultura no es algo que se manipula con facilidad. Los intentos para atraparla y retrocederla para cambiarle la forma jamás funcionan porque no es posible atraparla. La cultura se

transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño.

Ocurre al último, no al principio: La mayor parte de las alternaciones en las normas y los valores compartidos ocurre al final del proceso de transformación.

Depende de los resultados: Los nuevos enfoques habitualmente se arraigan en la cultura una vez que ha quedado bien claro que funcionan y son superiores a los viejos métodos.

Requiere mucha comunicación: Sin instrucción y apoyo verbales, es frecuente que la gente se muestre renuente a aceptar la validez de las nuevas prácticas.

Puede implicar rotación de personal: En ocasiones la única forma de transformar una cultura es cambiar a personas clave.

Hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales: Si los procesos de promoción no se modifican de modo que sean compatibles con las nuevas prácticas, la vieja cultura volverá a afirmarse.

10. Hábitos mentales que fundamentan el aprendizaje perpetuo

Correr riesgos: Voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad.

Hacer reflexiones humildes: Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios, en especial estos último.

Solicitar opiniones: Recopilación agresiva de información e ideas de los demás

Escuchar con atención: Propensión para escuchar a los demás

Apertura ante las ideas nuevas: Voluntad para ver la vida con la mente abierta

Las personas que están realizando el esfuerzo de aferrarse al futuro constituyen un grupo mucho más feliz que quienes se aferran al pasado. Esto no quiere decir que sea fácil aprender a convertirse en parte de la empresa del siglo veintiuno. Pero las personas que tratan de crecer, que se sienten cómodas ante el cambio, que desarrollan aptitudes de liderazgo, son hombres y mujeres impulsados por un sentido de que están haciendo lo correcto para ellos mismos, para su familia y para su organización. Ese sentido de propósito los estimula y los inspira durante los periodos adversos.

11. Referencias Bibliográficas:

Alvares Medina MA. De Lourdes.(2005) Historia del pensamiento administrativo México Pearson Educación.

Chiavenato, Idalberto.(2006.) Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá. Mc Graw Hill Latinoamericana. 7ed.

Covey, Stephen. (1996) Hábitos de la gente altamente efectiva. E. Paidós..

Jhon P. Kotter (1996). Leading Change. Harvard Business School Press