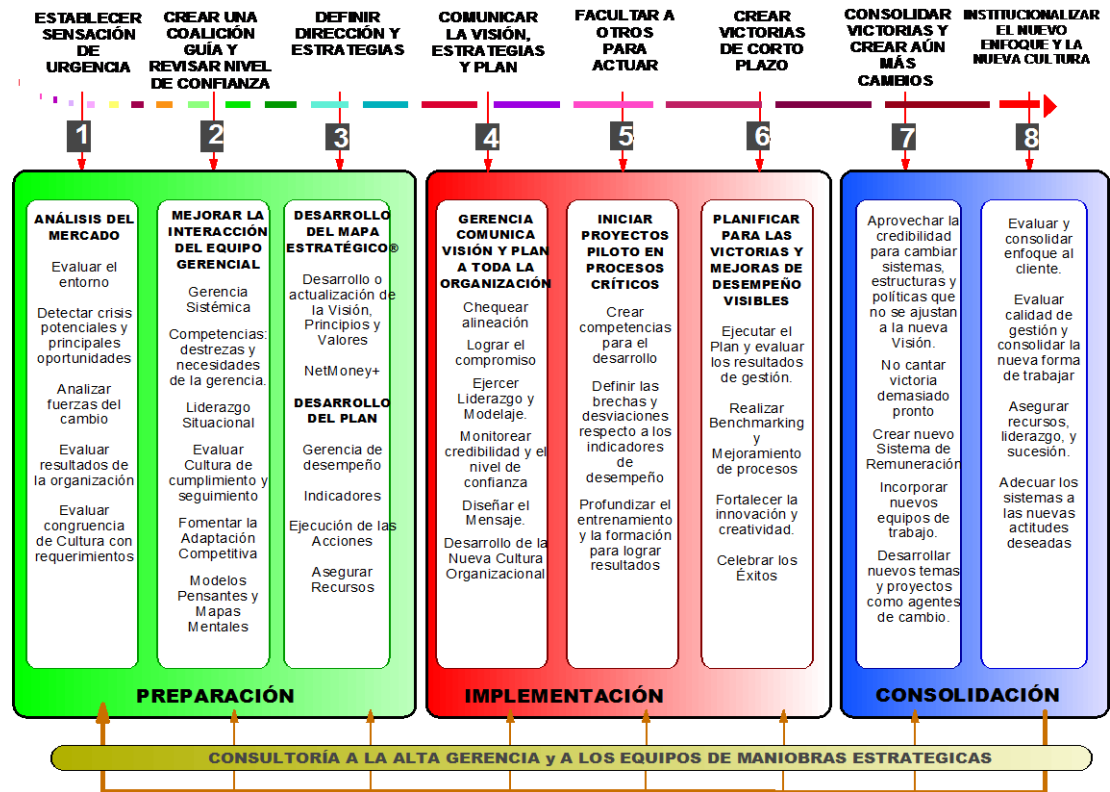


TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 34

Por: Rogelio Carrillo Penso



UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EFECTIVO por Rogelio Carrillo Penso.

En su trabajo **Liderizando el Cambio** Gotas de Conocimiento, John P. Kotter destaca ocho aspectos que si se descuidan, pueden acabar con el proceso de cambio en una organización:

1. Establecer un sentido de urgencia;
2. Formar una coalición guía poderosa;
3. Crear una visión;
4. Comunicar la visión;
5. Facultar a los demás para actuar sobre la visión;
6. Planificar para, y crear ganancias a corto plazo;
7. Consolidar las mejoras y producir aún más cambios;
8. Institucionalizar los nuevos métodos.

Todos ellos son abordados en el proceso reseñado arriba. Es oportuno integrar el trabajo de Kotter a los aspectos prácticos de un proceso de Adaptación Competitiva®.

La gente tiene la tendencia a arrellanarse en el sofá del "no pasa nada" y crear una zona de confort de la cual a veces es muy difícil sacarlos;

una porque no entienden, y la otra porqué ofrecen verdadera pelea. Hemos visto como algunos líderes han tenido que fabricar una crisis para lograr que la gente se ponga en movimiento. Ahora —Si el confortable es el líder....

Sin un equipo gerencial fuerte y comprometido, nada pasa; lo que el Dr. Deming llamaba la **"Masa Crítica"** diseñando una manera estadística de calcularlo: así, si su empresa tiene **137** personas, nada va a pasar si Ud. no tiene **12** personas con Ud. Si tiene **80** personas en su empresa, necesitará **9** tan convencidos y comprometidos como Ud. y con un liderazgo "equivalente."

Si bien la Visión se desarrolla en la Fase 3 con el **Mapa Estratégico®** Tips de Conocimiento, diseñar el mensaje y comunicarlo bien es esencial. Y nada hacemos con una Visión si no nos ponemos en acción, implementando las estrategias desarrolladas para crear —no simplemente esperar— ganancias de corto plazo que den credibilidad a nuestra gestión. Seguidamente debemos asegurarnos

de alinear los sistemas a la nueva dirección emprendida, modificar las políticas, el Sistema de Remuneración, adecuar la cultura organizacional e incorporar nuevos actores con innovación y creatividad.

Para consolidar el proceso necesitamos asegurar los recursos y la sucesión, el seguimiento y la disciplina como parte de la cultura, y no descuidar las fases que ya transitamos, profundizando el seguimiento y consolidando los resultados obtenidos en las etapas 1 al 7.

Dos error en los que no debemos caer: (1) **Cantar victoria demasiado pronto**, dando por ganada la guerra cuando todavía estamos en la cabecera de playa y faltan batallas por librar; y (2) **No involucrar activamente a la gente.**