

## **“Liderazgo y cultura organizacional para abordar la Incertidumbre”**

MC / MA Ing. Armando Mercado Hernández

[www.metanoiaconsultoria.com.mx](http://www.metanoiaconsultoria.com.mx)

Desde antes de iniciar el Siglo XXI ya recibíamos los embates de las nuevas megatendencias que habrán de conformar las prácticas empresariales actuales y futuras. Muchas de las actuales profesiones y actividades en las organizaciones ya se anunciaba por futurólogos como John Naisbitt y Alvin Toffler entre otros, que dejarían de ser requeridas porque irán emergiendo nuevas disciplinas y negocios alrededor de éstas últimas, vgr. nanotecnología, robótica, biomedicina, mecatrónica, diseño innovador, tecnologías de información, ecología, nuevos materiales, etc.)

La creatividad e innovación tan requeridos en los negocios de nuestros días, pareciera que emergieran con solo ser declarados como necesarios por los directivos de las empresas (cosa más alejada de la realidad). Se debe de incentivar, preparar al personal, crear un ambiente propicio para que estos afloren y no solo pedir que la gente genere ideas sin apego al método científico.

¡En las empresas, se enfatiza el enfoque en la tecnología, cuando el verdadero reto reside en la cultura y las conductas y preparación de la gente en todos los niveles, aunque preferentemente en la alta dirección!

Si no se cierra la distancia entre la tecnología, el modelo de negocio seleccionado, la conducta de la gente y la gestión organizacional, jamás se logrará la transformación que permita enfrentar el mundo turbulento que ya vivimos y que se avizora será la norma en los siguientes años.

Hoy y en el futuro, se requiere información y conocimiento compartido entre los integrantes de la organización para lograr el cambio de conductas y aprovechar la fuerza de la organización.

Se requiere identificar como lo menciona Ichak Adizes en que ciclo de madurez (etapa) nos encontramos para adaptarnos al cambio lo más rápido posible (antes que la competencia) los ciclos de *nacimiento (etapa infantil)*, *juventud (estandarizar)*, *madurez (crecer y ser exitoso)* y *la senectud (cambiar, innovar o morir)*.



El ambiente competitivo se ha tornado como un huracán. El reto se incrementa ya que se debe de cambiar cuanto antes el modelo de negocio y la cultura organizacional pero al mismo tiempo. Se viven cambios repentinos, se requiere entonces un nuevo modelo de negocio (rápido y flexible, simple e innovador) y una nueva cultura basada en la cooperación, el compromiso y la innovación.

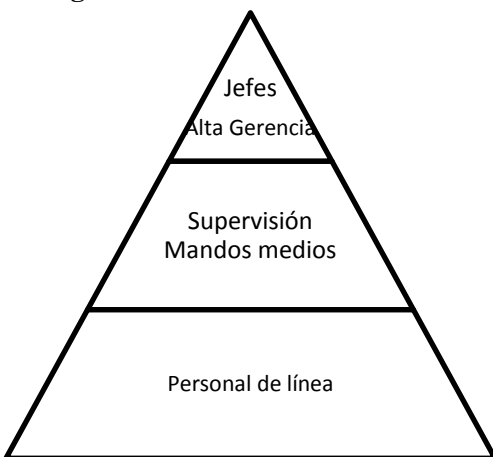
### **¿Por qué las compañías y los líderes fallan?**

- No se anticipa el cambio que va experimentando el consumidor (se asume que sigue siendo igual que antes, tal vez por comodidad).
- Se carece de preparación en las disciplinas del pensamiento sistémico y se enfocan los problemas de manera reduccionista ocasionando con ello las soluciones incompletas que hoy vivimos.
- No se anticipa el cambio tecnológico que impactará la empresa.
- Arrogancia y exceso de confianza (común en las organizaciones con éxito financiero en el pasado).
- Incapacidad para implementar el cambio (no se vende el cambio, se impone como única opción).
- Mala administración del proceso de cambio. (La televisión a color y con control remoto no fue impuesta, fue algo mejor que la tv en blanco y negro, no presentó resistencia).

## Es requerido un proceso de transformación empresarial

1. Alinear la Visión (diseñarla participativamente y lograr el compromiso de alcanzarla por el equipo directivo y toda la organización).
2. Poner en la misma sintonía a la organización, ¡hacer este ejercicio y convertirlo en realidad!
  - Organización por procesos. Es decir contar con procesos que agreguen valor, hacer la organización más rápida, flexible, eficiente, centrada en el cliente, confiable y motivada.
  - Balanced Scorecard (establecer la mística de la medición como base para mejorar)
  - Establecer dónde pelear las batallas (no chocar de frente con la competencia).
3. Alinear la cultura ¡vivirla!. Valores pero principalmente los comportamientos directivos y del personal clave, evaluar el desempeño con base en un propósito (objetivo claro), cultura de innovación que se dice fácil pero conlleva pasar de la; subordinación, la obediencia y el conformismo hacia la; cooperación, compromiso y por fin la innovación (nueva actitud, nueva cultura).

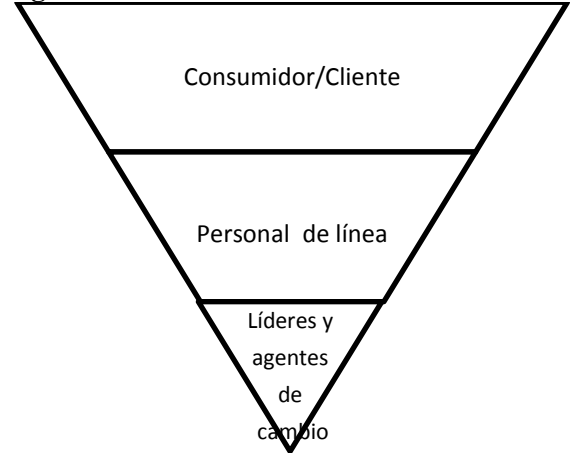
### Organización Tradicional



#### Centros de Poder

*Gerencia muy alejada de la línea  
Baja satisfacción en el trabajo  
Organización lenta y costosa  
Consumidores insatisfechos*

### Organización Moderna



#### ¿Por qué es tan difícil cambiar?

*Se requiere ceder poder  
Cambiar la forma de pensar  
Invertir tiempo en entrenamiento  
Énfasis en el “exterior” vs. “interior”*

Se requiere gente con nuevas habilidades: flexibles y promotores del cambio. ¡Aunque siempre es incómodo tener gente creativa e innovadora que piense diferente y rete al sistema!

#### Trabajo

*Más complejo  
Más desafiante  
Más autónomo  
Innovación / Diferenciación*

#### Liderazgo

*Enfoque al cliente (no al jefe)  
Enfoque al equipo sobre el individuo  
Disciplina antes que improvisación  
Emprendedores (no empleados)*

### Elementos para transformar una organización

Construir ventajas competitivas para mantenernos en el gusto del cliente y diferenciarnos.

Conformar una organización rápida a través de procesos; eliminando actividades que no aporten valor y dándole el poder a la gente de línea para dar respuesta a los requerimientos del cliente.

Cambiar de jefes a facilitadores y entrenadores (como en los deportes).

Entender que el Cliente es y será el único y verdadero jefe del siglo XXI.