



# Las Reglas de Kotter

*Liderazgo y cambio. O lo que es lo mismo, John P. Kotter. Pensador, orador y escritor norteamericano reconocido como un Arquímedes en el arte de transmitir a las organizaciones las habilidades prácticas que devenguen en métodos acertados para liderar el cambio en entornos de negocios complejos y a gran escala. ¿Cómo lo logra? Escribe y habla.*

John P. Kotter escribe y habla. Sí. Pero lo hace de una forma efectiva, porque ejemplifica todos sus planteamientos a través de casos reales, de éxitos y fracasos, y explora nuevas reglas de liderazgo. Además, plasma la importancia de aprender y reinventarse en un mundo empresarial que está en constante cambio. Y el resultado que obtiene es que las organizaciones logren transformaciones exitosas.

Kotter estuvo en el país dictando la conferencia “Las Nuevas Reglas del Liderazgo” realizada por INTRAS, y los asistentes pudieron descubrir de primera mano por qué lo definen como un gran orador. Motivación es la mejor palabra para catalogar a este profesional y, tras ella, capacidad de acción.

Su primer análisis fue muy claro, los cambios se producen. Académicos, profesionales y analistas los estudian. Pero siempre hay un componente de imprevisibilidad que, a pesar de todos los datos existentes, no se puede controlar. Ante esto, ¿qué debe hacer un buen líder para sobrevivir y alcanzar la excelencia? La respuesta vino con nombre de conferencia.

“Cuando haces bien tu trabajo no solo transformas a tu entorno, a tu jefe sino a ti mismo. Hay que salir de los cajones que tú mismo has creado, tratando de crecer para ofrecer liderazgo a tu equipo”.

## Un ejemplo de éxito

No ofrece una afirmación sin avalarla con un ejemplo tangible. Una estrategia de los grandes maestros capaces de acompañar sus enseñanzas con realidades. Por eso, John P. Kotter, trajo a la sala, entre otros también interesantísimos, el caso de Southwest Airlines, una línea de vuelos domésticos con sede en Dallas, EE.UU., que ha roto moldes en el negocio aéreo. Una compañía que ofrece un servicio y ha logrado un crecimiento sostenible y rentable en el tiempo y es una de las más valoradas a nivel mundial.

El punto de partida de esta empresa, allá por los años 70, fue totalmente innovador, precios y costos bajos gracias a un enfoque claro: prescindir de lo superfluo. No ofrecen comida, no hay primera clase, no trabajan con empresas de reservas y sus pases de abordaje son de plástico y reusables. Han logrado salir a tiempo y ofrecer tarifas bajas. Dos de las cosas que más importan a sus usuarios. ¿Cuál fue su estrategia? Algo que no se le había ocurrido a nadie en ese momento, competir con el transporte terrestre. Vieron el mercado de una manera más global e innovaron. Cuando algo ha funcionado por mucho tiempo cuesta romper con esa estructura, ahí entra el verdadero liderazgo frente al cambio. No dejarse llevar por la fuerza del pensamiento de la mayoría cuando crees que puedes ir por otro camino y tener éxito.

Pero la acción de esta compañía fue global no solo empresarial. Inyectaron esta innovación en dos departamentos básicos: servicio al cliente y recursos humanos. Contrataron un staff totalmente integrado con la filosofía de la empresa. “Tenemos a la gente más productiva del sistema porque se sienten orgullosos de lo que hacen”. Estaban felices por ir a trabajar, se depuraba a la empleomanía para que tuvieran esa “actitud” necesaria para sumarse a la visión de la empresa. Se creó una verdadera atmosfera de respeto jefe-empleado. Y los resultados no se hicieron esperar.

Lograron un liderazgo claro como empresa. Y de ahí se derivan una serie de estrategias extrapolables a todas las organizaciones que quieran emular estos logros:

1-

Lo que necesitas: analizaron lo que su cliente necesitaba y se lo dieron. Dedicaron esfuerzo a descubrir qué quería su usuario. Parece algo obvio, pero no todo el mundo prioriza este renglón y si no sabes lo que tu cliente quiere, ¿cómo se lo vas a dar? Como dice Kotter, las empresas no unifican su enfoque, en ocasiones hasta los departamentos van por caminos diferentes. Y eso pasa factura a la efectividad y, por ende, a la rentabilidad.

2-

Esto somos: no crearon falsas expectativas en sus clientes, sino que desarrollaron una estrategia definida de que lo que son y trabajaron en esa dirección. Dicen que los grandes líderes levantan la mano para que la gente la levante. Es una claridad en la misión, pero no solo definirla, sino hacerlo con lógica e inteligencia.

3-

Credibilidad: mantener esa percepción de la gente con sus acciones, algo que suena tan simple y pocas empresas hacen. El cliente sabe lo que recibe, no hay decepciones. Hay que ser claro en lo que se ofrece y mantener una comunicación constante con el cliente.

4-

Pertenencia y compromiso de los empleados: Cuando sientes que no es solo un empleo, sino un ente al que perteneces, trabajas más y mejor. Todo el mundo asumió la cultura de la empresa y se superaron las expectativas. Normalmente los recursos humanos de las empresas contratan gente buena, y no prestan atención a si van a encajar en la visión de la empresa. Ser productivo es que te contratan para que uses el cerebro, no solo seas un número más, y para que entiendas las necesidades de tus clientes y tengas la libertad de actuar para ser eficiente.

## Claves de un líder exitoso

- Tener sentido de urgencia, ahí es donde se ven las oportunidades. Llegar al trabajo con la idea de que “puedo hacer algo”. Pero no confundirlo con ansiedad o correr detrás de los retos, eso drena la energía.
- Evitar la complacencia: “lo que yo hago está bien, el problema es del otro”.
- Definir la visión, pero... ir a por ella.
- Enfocarse en grandes cosas y no dudar que pequeñas innovaciones logran grandes cambios.
- Empoderar a la gente para que lo haga realidad. Mantener una comunicación real con los empleados que no se logra con memorandos sino con ejemplos y acciones.
- Victorias visibles, y si son victorias para todos, mejor.
- Jamás se dan por vencidos a mitad del camino, no se invierte para volver al principio.
- No descansan hasta alcanzar la visión
- Después de llegar no parar, sino trabajar para que se mantenga.



### No estático

Innovación, pasión y carácter. Tres palabras que combinadas lograron el cambio. Con el tiempo en Southwest enfrentaron la tentación de subir los precios, la influencia del mercado no es fácil de obviar, pero se mantuvieron fieles a su visión. “En el mundo real hay fuerzas que empujan hacia los lados y hay que agarrarse a los pilares que te hacen exitoso”.

Algo que no se traduce en quedarse estático. La fórmula no es inamovible. Es tener el núcleo que funciona e innovar en los bordes. ¿En quién confías para innovar? En todos. Todo el mundo puede aportar para ser más efectivos. Por eso hay que trabajar por la empatía y la motivación entre alta gerencia, gerencia media y empleomanía. Nunca vas a comunicar ideas a tu jefe si sientes que está lejos o que el muro jerárquico es demasiado alto.

Veinte años después de su creación Southwest se hizo nacional. Mantienen las reglas de su éxito y han seguido evolucionando porque las necesidades cambian con los tiempos y toda buena idea hay que ajustarla con los años. Pero no por eso deja de ser una buena idea.

### ¿Quién es John P. Kotter?

- Profesor Konosuke Matsushita de Liderazgo, Emérito de la Escuela de Negocios de Harvard, y graduado de MIT y de Harvard.
- Fundador de Kotter International, una organización de liderazgo que ayuda a los líderes de empresas Global 5000.
- Orador en los Harvard Business School Executive Education Programs (Programas de Educación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de Harvard), incluyendo el prestigioso Advanced Management Program (Programa Avanzado de Gestión).
- Ha escrito 17 libros, doce de ellos bestsellers. Sus trabajos han sido impresos en más de 120 idiomas y las ventas totales han excedido las dos millones de copias.
- Su libro más reciente, lanzado en octubre de 2010, es Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down (Compromiso: salvando a su buena idea de ser aniquilada), se enfoca en cómo detectar ataques comunes a sus propuestas y cómo responder más efectivamente.

