

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título original del libro:**  
Unstuck

**Autor:** Keith Yamashita  
y Sandra Spataro

**Fecha de Publicación:**  
2 de Enero 2007

**Editorial:** Portfolio

**Nº Páginas:** 208

**ISBN:** 159184147X

## Contenido:

Introducción	1
Primera parte: Reconocer que estamos bloqueados.	1
Segunda parte: Diagnosticar las causas profundas del estancamiento.	3
Tercera parte: Salir del estancamiento.	4

# Desbloqueo

Volumen 10-11

## INTRODUCCION

La sensación de estar bloqueados se da tanto en la vida diaria como en los negocios. A menudo nos sentimos estancados porque nuestro trabajo más ambicioso y gratificante es a la vez el mayor reto al que nos enfrentamos. Ante esta experiencia, lo decisivo es saber cuánto tiempo seremos capaces de permanecer en ese estado y qué podemos hacer para salir del mismo.

Cada año se publican miles de libros sobre liderazgo, gestión empresarial o innovación, pero pocos de ellos sirven como medios instantáneos para emprender una acción inmediata y avanzar cuando estamos estancados. Keith Yamashita y Sandra Spataro nos proporcionan en el presente libro no sólo una buena herramienta que utilizar para tal fin, sino también una metodología inteligente,

atrevida y práctica, capaz de inspirar y, a la vez, ofrecer soluciones a los individuos y a las organizaciones. Esta metodología ha sido desarrollada a partir de los resultados y las mejores prácticas obtenidos y llevados a cabo en universidades como Yale, o en empresas como IBM, Sony, HP, Nike o Gap Inc..

Tanto si necesitamos desbloquear nuestra mente como motivar a un equipo, cambiar nuestros objetivos o alcanzar una visión más clara para nuestra empresa, esta obra nos ayudará a diagnosticar la situación, identificar los retos más importantes y hacer lo correcto para conseguir que las cosas empiecen a marchar de nuevo.



## Primera parte: Reconocer que estamos bloqueados

El primer paso para desbloquear cualquier situación y lograr avanzar es afrontar el reto con sinceridad, reconocer que nos hemos atascado y calcular cuánto tiempo llevamos así: hace 24 horas, una semana o un mes.

## EL AUTOR

**Keith Yamashita** es el fundador de Stone Yamashita Partners, una consultora de San Francisco especializada en empresas que atraviesan cambios estratégicos de gran escala. Ha trabajado con directores generales y equipos ejecutivos de compañías como IBM, Nike, Hewlett-Packard, Gap Inc., Apple, PBS, Herman Miller o el Banco Mundial.

**Sandra Spataro** es profesora adjunta en la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad de Yale. Antes de doctorarse en Comportamiento Organizacional por la Universidad de Berkeley en California, ocupó varios puestos de mando en la Oracle Corporation.

**“...debemos coger lápiz y papel y tratar de poner por escrito, de manera exacta y verídica, los síntomas que percibamos, ...”**

Acto seguido, debemos coger lápiz y papel y tratar de poner por escrito, de manera exacta y verídica, los síntomas que percibamos, teniendo siempre presente que el principal beneficiario de nuestra sinceridad somos nosotros mismos. Las siguientes preguntas pueden servirnos de ayuda: *¿Hasta dónde estamos estancados? ¿Qué es lo que sentimos al respecto? ¿Por qué estamos estancados? ¿Por qué parece que no podemos avanzar? ¿Qué tratamos de conseguir (fijándonos no sólo en el objetivo final, sino también en su relación con nuestros valores)? ¿Qué obstáculos encontramos en nuestro camino y cómo son? ¿El problema lo sufrimos sólo nosotros o todo nuestro equipo? ¿Hemos intentado avanzar? ¿Quién puede ayudarnos a hacerlo? ¿Nos da miedo reconocer que estamos estancados?*

Una vez detectados los síntomas, no hay que abandonarse a la desesperación: todo el mundo ha vivido una sensación similar en algún momento de su vida. Lo decisivo es intentar salir adelante. Para ello, los grandes líderes siguen un proceso que, en líneas generales, se desarrolla en tres fases:

1. **Diagnostican el problema.** Como los buenos médicos, estos líderes fijan su atención en los síntomas para determinar las causas del mal funcionamiento de su equi-

po, organización o el suyo propio.

2. **Revisan los diferentes componentes del sistema organizativo.** Ven en su organización un organismo viviente que necesita alimento, inspiración, protección y cuidado. Todo organismo necesita que sus partes estén en equilibrio y cooperen unas con otras para mantenerse sano.
3. **Son innovadores y sus acciones son oportunas a la hora de activar diferentes partes del sistema organizativo.** Combinan ideas atrevidas con otras más cercanas al sentido común. Tanto unas como otras serán de gran utilidad aplicadas en el momento adecuado.

Para que un individuo u organización abandonen una situación de punto muerto, no sólo necesitan luchar contra los síntomas del mismo, sino también descubrir cuál es su causa principal y restablecer el equilibrio entre los elementos que posibilitan la vuelta a la senda de la normalidad. El cumplimiento de este objetivo requiere que las personas decididas a realizarlo unifiquen los siguientes aspectos:

- **La misión** o la ambición motivadora que determina lo que ellos o su organización pretendan

realizar con el esfuerzo conjunto.

- **La estrategia** o la manera inteligente de llevar a buen puerto la misión.
- **El personal y su interacción.** Los empleados que deben ejecutar la estrategia y las relaciones entre ellos que permiten esa ejecución.
- **Los procesos y las estructuras.** Definición y delimitación de la autoridad y de los procesos formales que posibilitan la colaboración y el trabajo del equipo.
- **Los criterios de medición y el sistema de incentivos.** La medición de los resultados de aquellas acciones y actividades que permiten determinar si un equipo u organización están cumpliendo su misión. Una vez hecha esta medición, se incentiva a los responsables de los buenos resultados.
- **La cultura corporativa.** La serie de reglas implícitas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización a la hora de hacer el trabajo.

Para contemplar el sistema en su conjunto, y el funcionamiento de cada una de sus partes, resulta de gran ayuda trazar un esquema

**Haga su comentario!**

en forma de círculos concéntricos, en el que el círculo central simboliza el propósito mientras el resto de los elementos gravita alrededor de él. En un sistema sano, todos los círculos orbitan alrededor de la misión de una manera equilibrada, mientras que en una situación de estancamiento alguno de los elementos se ha extraviado de su órbita o sojuzgado a otros, más importantes que él. Así, por ejemplo, pueden darse casos de organizaciones “obsesionadas por el protocolo”, en las cuales la jerarquía, títulos o procesos son prioridad, sobre todo lo demás. Ocurren con frecuencia en los órganos de la administración pública. Otras organizaciones pueden estar “descolocadas” como resultado de movimientos sísmicos que afectan a su sector. Los elementos de su sistema funcionan en equilibrio entre sí, pero su meta está equivocada. Piénsese en Microsoft, atrapado por sorpresa en el rápido desarrollo de Internet. Algunas organizaciones están “perturbadas”. Poseen todos los elementos necesarios para un buen funcionamiento, pero nada les mantiene unidos. Cada uno de estos elementos funciona en detrimento de los demás y el sistema vive en un desequilibrio profundo. Esto ocurre a menudo cuando una organización pasa por una reestructuración

radical o se fusiona con otra. Otros ejemplos de sistemas desequilibrados son organizaciones “bienintencionadas” (como las ONGs), que tienen una misión loable, pero carecen del talento interno o la disciplina para llevarla a cabo; organizaciones “con mucho cerebro y poco músculo” (empresas de reciente creación, con una gran estrategia, pero sin capacidad para hacerla funcionar); y organizaciones “atrapadas por su pasado”, con una cultura corporativa y tradiciones tan dominantes que asfixian la innovación (piénsese en grandes corporaciones autocomplacientes).

### **Segunda parte: Diagnosticar las causas profundas del estancamiento**

Los síntomas del estancamiento pueden ser infinitamente variados, ya que no existe un individuo, equipo u organización que vivan esta situación de la misma manera. No obstante, se puede afirmar que la mayoría de los estancamientos son la consecuencia de, al menos, una de estas causas principales: desbordamiento, agotamiento, desorientación, desesperación, desgaste, inutilidad y soledad.

1. **Desbordamiento.** El estancamiento se debe a que el trabajo nos desborda o falta el

personal para tenerlo todo a tiempo. A menudo es el resultado de una falta de estructura y de procesos de trabajo bien definidos en una organización. Su primer síntoma son las demoras en la ejecución y su resultado a largo plazo, la parálisis organizacional.

2. **Agotamiento.** El agotamiento se produce con frecuencia porque nos concentramos demasiado en elementos particulares del sistema sin preocuparnos por garantizar su funcionamiento equilibrado. Los primeros síntomas son algunos miembros del equipo que se sienten “quemados”, su resentimiento hacia nuevos proyectos e, incluso, la rebelión. Si se deja sin tratar, este síntoma puede contagiar de cinismo al personal y erosionar seriamente la moral de la organización.

3. **Desorientación.** Este síntoma aparece cuando una organización carece de estrategia o se encuentra en conflicto con otros elementos del sistema. La primera señal son los escasos resultados tangibles, a pesar de las numerosas acciones que se emprenden para alcanzar determinados objetivos. Si no se toman medidas para corregirlo, el resultado será el incumplimiento de los mismos.

**“...pueden darse casos de organizaciones “obsesionadas por el protocolo”, en las cuales la jerarquía, títulos o procesos son prioridad sobre todo lo demás.”**

**Haga su comentario!**

4. **Desesperación.** En muchos casos es consecuencia de la falta de misión, que hace que disminuya la energía de un individuo, equipo u organización, incluso si todos los demás elementos del sistema funcionan correctamente. La falta de pasión se hace especialmente patente en momentos difíciles y se necesita una gran dosis de éxito para recuperarla. La desesperación es contagiosa y los intentos de recuperarla pueden ocupar todo el tiempo de un líder empresarial, que llegará a parecerse a un animador con laringitis.

5. **Desgaste.** El desgaste es la consecuencia de las luchas internas entre los miembros del equipo y unas relaciones envenenadas. Los síntomas son los conflictos irresueltos, desamparo, falta de comunicación, inhibición y la existencia de facciones, abusos, camarillas y deserciones. En esta situación, el equipo no presta atención a las tareas más urgentes e inicia una espiral de auto-destrucción.

6. **Inutilidad.** El sentimiento de inutilidad se da con frecuencia en aquellas personas que no tienen claro cuáles son sus criterios de evaluación o se sienten poco incentivadas. Los miembros del

equipo no conocen con exactitud cuáles son sus objetivos, la dirección goza de una escasa credibilidad y el compromiso escasea. En esa situación, la mayoría de los miembros del equipo emplean su tiempo en buscar maneras de sabotear el progreso, mientras unos cuantos “mártires” continúan intentando producir resultados, incluso cuando no se conocen ni las expectativas ni los premios.

7. **Soledad.** La soledad es la consecuencia de la falta de una cultura corporativa capaz de proporcionar cohesión a los miembros de una organización. Los miembros del equipo establecen sus propias reglas, la coordinación brilla por su ausencia, surgen nuevos líderes, pero no consiguen mantenerse. Los costos de la coordinación se exageran, no existe un modelo de que funcione y los métodos se inventan ad hoc. Un liderazgo visionario es sustituido por una autoridad controladora.

### **Tercera parte: Salir del estancamiento**

Las soluciones a las distintas causas del estancamiento propuestas en este libro incluyen herramientas, técnicas y ejemplos organizados

en torno a sus siete causas principales, de manera que cada cual pueda elegir el que mejor se adapte a su situación.

Así, entre las soluciones para los líderes que se sientan “desbordados”, los autores recomiendan:

- **Minimizar las pérdidas en los procesos.** La productividad de un equipo es el resultado neto de su productividad potencial y las pérdidas ocasionadas en los procesos. Para eliminarlas hay que potenciar la coordinación de las actividades, la aclaración de los roles y la delegación de responsabilidades.

- **Contratar a los mejores talentos.** Cuantos más talentos en una organización, más posibilidades de encontrar una estrategia que lleve a buen puerto. A finales de los 90, IBM se encontraba frente a dos retos fundamentales: encontrar a los mejores talentos (en su mayoría acaparados por las nuevas empresas *punto com*) y posicionarse como líder en el mercado de Internet. Su presidente, Lou Gerstner, en lugar de sentirse desbordado, decidió afrontar ambos desafíos a la vez con la organización de un evento llamado “Improvisación de Verano”. Dicho evento

**“Las soluciones a las distintas causas del estancamiento propuestas en este libro incluyen herramientas, técnicas...”**

**Haga su comentario!**



consistió en una sesión de improvisación celebrada simultáneamente en siete laboratorios de la compañía y a unos 1.200 jóvenes programadores, contratados durante el verano para hablar del futuro de la informática. La parte central de las reuniones la ocupaban unas sesiones de simulación de tres horas de duración, en las cuales los distintos equipos se enfrentaban unos a otros en el intento de proponer las mejores soluciones para el consumidor del año 2020. Los equipos tenían que imaginar tecnologías, buscar financiación, vender sus ideas y desarrollar soluciones con rapidez a partir de la información disponible. Como resultado, el porcentaje de nuevos talentos que, después del trabajo de verano, se quedó para trabajar en IBM aumentó considerablemente.

- **Organizar un evento de escala mundial.** Declarar públicamente nuestra misión y los medios de los que disponemos para realizarlo poseen un gran valor para superar la sensación de estar desbordado. Por ejemplo, eBay organiza su *eBay Live*, la reunión de sus más de 10.000 mejores vendedores y compradores. En este evento la empresa busca sus opiniones, anuncia las nuevas funciones que aparecerán en su portal web y ensa-

ya sus nuevas políticas. Su líder, Meg Whitman, utiliza este momento para aclarar la estrategia y reforzar los lazos con la comunidad de usuarios que sustentan a la compañía.

Por su parte, los ejecutivos “agotados” (aquellos que derrochan su concentración en elementos particulares del sistema, sin preocuparse por garantizar su funcionamiento equilibrado) pueden:

- **Reducir los conflictos organizacionales.** Existen dos tipos básicos de conflictos organizacionales: el conflicto relacional (el desacuerdo a nivel personal y la persecución de los intereses personales) y el conflicto relacionado con las tareas (el desacuerdo sobre el trabajo que debe desarrollarse o la manera de hacerlo). Tal y como han demostrado los hallazgos de algunos investigadores, el conflicto relacional perjudica el rendimiento, mientras que un cierto grado de conflicto relacionado con las tareas puede incluso mejorarlo.
- **Poner un nombre a las iniciativas destinadas a dinamizar la organización.** Un nombre construye una identidad, a la vez que fomenta el compromiso y cohesión entre los equipos.

Hay que estar atento ante la posible aparición del efecto dominó de los pequeños símbolos en los equipos. Por ejemplo, al intentar sacar de la bancarrota a la aerolínea Continental, su director, Gordon Bethune, no dudó en llamar a su estrategia radical “El Plan Delantero”, con unas rimbombantes denominaciones para cada una de sus partes: “Fundar el Futuro”, “Volar para Ganar”, “Hacer de la Confianza una Realidad” o “Trabajar Juntos”.

- **Expresar reconocimiento al personal.** El aprecio, el respeto y los ánimos son formas de reconocimiento público que motivan e inspiran más que los incentivos económicos o las promociones. Elogiar o reprender en público subraya el impacto del mensaje y transmite a los presentes qué es lo importante y qué tiene consecuencias en el grupo. Para que tenga sentido, un elogio debe ser exigente y coherente.

Los individuos, equipos y organizaciones **desorientados** (aquellos que carecen de estrategia o en los que ésta entra en conflicto con otros elementos del sistema) pueden:

- **Visualizar el futuro.** A veces, los equipos se bloquean porque ya no son capaces de visualizar

**“...el conflicto relacional perjudica el rendimiento, mientras que un cierto grado de conflicto relacionado con las tareas puede incluso mejorarlo.”**

**Haga su comentario!**

sus nuevas acciones como un paso más hacia un futuro con sentido. La manera de corregir este desgaste es poder prever los retos que les esperan dentro de unos meses, años e incluso décadas: las acciones de la competencia, la intersección con otros sectores, el cambio en los consumidores,... Una vez conseguida esta visualización, hay que volver al presente para determinar qué acciones deben emprenderse en función del futuro.

- **Recurrir a la “lluvia de ideas”.** Una larga historia o tradición obstaculizan a veces la innovación, pero ello no debe hacerla imposible. Las organizaciones pueden recurrir al *brainstorming*, reuniendo a los mejores talentos de una empresa para recopilar todas aquellas propuestas que sean útiles para la articulación de una nueva misión. En esta situación se encontraba la PBS (televisión pública estadounidense), que en el pasado había encabezado muchas de las innovaciones televisivas (series, documentales, programas de arte e infantiles.) Cuando Patricia Mitchell tomó las riendas de la organización, era consciente de que ésta se encontraba a punto de convertirse en “desorientada” y de

perder el impulso para la innovación. Para evitarlo, reunió a un panel de expertos en el cual, celebridades como Sally Field, Robert Redford, Jason Alexander, Julie Taymor, Gregory Nava y otras, se propusieron buscar un nuevo norte para la organización y se comprometieron a servir como embajadores de la nueva PBS. La noticia corrió como la pólvora y entre el público se avivaron todo tipo de expectativas.

- **Convertir la marca en la manifestación de la misión organizacional.** La existencia de una marca auténtica es capaz de conseguir que los miembros de una organización se sientan inspirados frente a la adversidad. Las marcas más auténticas y mejor orientadas son aquellas en las que no existe ninguna fisura entre lo que aspiran a ser y sus acciones cotidianas (son los casos de Nike, eBay, Sony o Disney). En el otro extremo se encuentran empresas como J. Peterman Co., cuya falta de una declaración de misión precisa y una identidad clara fue la responsable de su bancarrota en 1999, tras unos resultados espectaculares en ventas que, en tan sólo tres años, habían alcanzado 19.000 millones de dólares.

Los líderes “desesperados” que necesitan inspiración para sus organizaciones tienen a su disposición las siguientes alternativas:

- **Encontrar de nuevo su misión.** Crear una misión no significa empezar desde cero, sino encontrar la verdad y la grandeza en la misión inicial. Se trata de un esfuerzo de renovación. Gap Inc., destacada cadena minorista, cosechó durante largo tiempo muy buenos resultados con sus tres marcas estrella (Gap, Old Navy y Banana Republic). Entonces llegó la recesión y sus acciones empezaron a caer. Al empezar su mandato en la compañía el nuevo presidente, Paul Pressler, tenía entre sus ambiciones vigorizar su sentido de misión. Era consciente de que la auténtica misión de una organización no está en lo que hace, sino en por qué lo hace y que, además, no es algo impuesto, sino que tiene que provenir desde dentro. Con esa idea, su equipo directivo organizó una serie de reuniones de expertos cuyo resultado, al cabo de tres meses, fue una declaración de misión que hacía honor tanto al pasado como al futuro de la compañía. Estaba formulada en estos términos:

**“...recopilar todas aquellas propuestas que sean útiles para la articulación de una nueva misión.”**

**Haga su comentario!**

*“Gap Inc. quiere honrar el motivo originario por el cual se fundó esta compañía: nos apasiona que tú seas tú. Estamos aquí para facilitarte que expreses tu estilo personal en toda tu vida”.*

- **Ser metódicos y consecuentes.** En junio de 1962, los prisioneros de Alcatraz Frank Morris y John y Clarence Anglin lograron fugarse del presidio. Su caso permanece como único en la historia de la institución y todavía sin resolver. El plan de escape incluía taladradoras hechas a mano, uniformes de guardianes y muñecos destinados a engañar a la vigilancia nocturna. Los tres hombres se echaron al agua utilizando una balsa improvisada e impermeables a modo de chalecos salvavidas. La investigación policial encontró todas estas cosas útiles, pero ni rastro de los fugitivos, en lo que se considera uno de los máximos ejemplos de paciencia y trabajo metódico.
- **Controlar el lenguaje y el debate.** Las palabras dan forma a los pensamientos, los pensamientos expresan relaciones y las relaciones permiten estructurar un relato sobre la misión de una organización. Una de las maneras de salir del

estancamiento es instar a los equipos a concentrarse en la elección de las palabras adecuadas para transmitir su relato al mundo y, con ello, reencontrar la misión de la organización.

Las soluciones para los individuos, equipos y organizaciones “desgastados” por la lucha interna incluyen:

- **Verse desde fuera.** La próspera marca Jordan, de Nike Inc., tenía un equipo directivo cuyos miembros pasaban gran parte de su tiempo luchando entre ellos. El presidente de la compañía, Larry Miller, se propuso ayudar a este grupo de ejecutivos a superar sus diferencias y salir del estancamiento con la organización de una reunión poco convencional: en la sala de baile de un hotel, decorada con una ciudad en miniatura en la que estaban presentes cada producto, anuncio o promoción de la marca. Los ejecutivos fueron invitados a asumir el papel de clientes. El grupo pasó todo un día en esa ciudad en miniatura estudiando la experiencia de la marca desde la perspectiva de los clientes de todas las edades. Sus integrantes consiguieron descubrir cómo podían eliminar los fallos en sus ofertas y trabajar

juntos como equipo.

- **Fomentar la comunicación abierta.** Pocos conflictos mundiales han sido comparables en tensión a la “crisis de los misiles” en Cuba: una enorme falta de comunicación, unas posibles consecuencias extremadamente graves y unas fuerzas netamente opuestas. A pesar de la angustia que crecía por momentos, el papel de liderazgo, de la comunicación y de la “determinación tranquila” del presidente J. F. Kennedy resultaron ser decisivos para salir del atolladero. El acuerdo logrado entre Kennedy y Jrushchov tras la crisis demuestra que en cualquier conflicto puede haber lugar para compromisos y avances.
- **Impedir el dominio de los estereotipos.** Cada grupo tiende a favorecer ciertas características de sus miembros frente a otras. Las categorías de género, estado civil, educación, origen étnico, títulos, especialidades, etc. Pueden convertirse en factores que, al ser privilegiados o discriminados por los miembros de un equipo, terminan perjudicando su rendimiento.

**“Una de las maneras de salir del estancamiento es instar a los equipos a concentrarse en la elección de las palabras adecuadas para transmitir...”**

**Haga su comentario!**

Para evitar que esto ocurra un líder empresarial debe tratar de recordar a los integrantes del grupo su identidad común, rechazar públicamente los estereotipos que lo dividen, resaltar las excepciones y modificar la composición del equipo para restablecer el equilibrio y no sólo garantizar una diversidad simbólica.

Los líderes que perciben el sentimiento de “inutilidad” entre los miembros de sus equipos pueden:

- **Hacer que el reconocimiento y los incentivos sean más frecuentes y mejor comprendidos.** Deben tratar de imaginar a su empresa como un equipo olímpico para el cual nada que no sea una medalla de oro tiene validez. En los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992, el equipo español obtuvo un éxito sin precedentes, subiendo al podio en 22 ocasiones. Muchos analistas atribuían este resultado al hecho de que competían en terreno propio, pero se quedaron perplejos cuando los españoles repitieron el éxito cuatro años después en Atlanta, con 17 medallas. Este hecho se debió a la decisión de los entrenadores de obviar el carácter excepcional de los Juegos Olímpicos y centrarse en las competiciones más frecuentes

y a una escala más pequeña. Su secreto estaba en concentrar la atención y los recursos en un sistema de medición constante y los incentivos basados en el rendimiento.

- **No dejar nunca que un equipo se sienta inútil.** En los años 90, la compañía Hewlett-Packard empezó a perder algo del ímpetu que la caracterizaba. La empresa, en un tiempo famosa por su espíritu innovador, parecía que perdía el contacto con sus clientes e incluso consigo misma. Como por efecto de un contagio, algunos de sus empleados empezaron a sentirse “inútiles”, como si su trabajo ya no le importara a nadie. En consecuencia, el rendimiento de la compañía se resintió, mientras que sus competidores consolidaban su posición en el mercado. Una parte del problema se debía al hecho de que la organización competía en demasiados mercados diferentes. Sus criterios de éxito ya no eran fáciles de entender y aún menos fáciles de cumplir. Cuando en 2001, la compañía decidió adquirir a su rival Compaq, el efecto fue el equivalente a una inyección de adrenalina. Los criterios y metas obtuvieron enseguida

una mayor claridad: primero, conseguir la aprobación de la adquisición por parte de los accionistas y, segundo, convertirse en el líder del sector. El trabajo obtuvo de nuevo su sentido y el funcionamiento de la cultura corporativa un nuevo impulso.

- **Conseguir que cada célula lleve el código genético de todo el organismo.** Cada uno de los miembros de una organización debe ser el guardián de su visión y responsable de la realización de la misión. Para conseguir este objetivo, un líder debe reunirse con sus empleados, hablar con ellos y hacer pública su visión de la empresa. Hay que crear símbolos e historias que pasen al fondo cultural de la compañía para recordar a todo el personal qué es lo que hacen y por qué.

Los directivos que perciben que sus equipos u organizaciones se sienten “solos” (sin una cultura corporativa capaz de proporcionar la cohesión a todos los miembros) pueden:

- **Fortalecer la cultura corporativa ligando nuevas ideas a sus valores fundamentales.** Una tarde de 1812, un obrero bromeó con que las iniciales U.S. (E.UU)

**“...tratar de imaginar a su empresa como un equipo olímpico para el cual nada que no sea una medalla de oro tiene validez.”**

**Haga su comentario!**



en los barriles de carne que se producían en su fábrica simbolizaban en realidad la propiedad del “Tío Sam” (Uncle Sam) Wilson, apodo del propietario de la fábrica. Cuando llegó al frente de batalla, el nombre empezó a simbolizar para las tropas norteamericanas la identidad y la fuerza de su país. Este icono de la unidad fue muy necesario en la guerra de 1812, aunque las iniciales del Tío Sam eran una simple coincidencia.

La historia demuestra cómo la fuerza de una identidad colectiva puede superar el sentimiento de soledad de las personas.

- **Aglutinar la cultura corporativa en torno a una idea.** Los líderes de la compañía Kodak tuvieron que enfrentarse, a mediados de los 90, a un desafío de proporciones sísmicas con la aparición de la fotografía digital. Siendo líder mundial en fotografía y el inventor de la cámara digital, la empresa necesitaba preparar sus equipos para la transición al mundo digital. Para fomentar el debate y evitar que sus empleados se sintiesen solos en el proceso, Kodak desarrollo una serie de videoclips en los que se aventuraba lo que podía significar la marca en la era digital: se mostraba una fiesta de cumpleaños, la excursión de

unos niños a la ciudad, cómo las personas podían permanecer en contacto y compartir momentos importantes.

- **Conocer las redes de la autoridad formal e informal para la realización de una misión.**

Según las investigaciones llevadas a cabo por Karen Stephenson, para comprender el funcionamiento de una organización necesitamos detectar todas las redes formales e informales de autoridad que funcionan dentro de la misma: la red de personas basada en títulos y posiciones, la red informal de personas que hacen el trabajo y la red de personas que actúan como nexos entre distintos departamentos. Esta comprensión permite a los líderes saber a quién pueden ganar para su causa y a quién deben excluir.

**“...para comprender el funcionamiento de una organización necesitamos detectar todas las redes formales e informales...”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

***Making Strategy Work***

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**