

ACELERAR
EPISODIO 2 | GUIÓN TÉCNICO

ARTÍSTICA DE APERTURA

FX [Máquina de escribir Olivetti]

MÚSICA FADE IN [I Spy por Earle Hagen]

Locutor 1

Esto es “No-ficción, un podcast de libros”.

Bienvenidos al podcast de Penguin Random House Grupo Editorial.

MÚSICA FADE OUT [I Spy por Earle Hagen]

FX [Máquina de escribir Olivetti final]

MÚSICA FADE IN [Remember Herbie por Dev Jana]

Locutor 2

Hoy: Acelerar. Un libro de John Kotter.

Publicado por la editorial Conecta.

MÚSICA FADE OUT [Remember Herbie por Dev Jana]

FX (Disco)

MÚSICA FADE IN [Kentucky Mule por Tate Peterson]

Track 1

Empresario: Estamos ante una situación compleja. La venta de discos ha decaído un 20% en los últimos meses. Si seguimos así, la quiebra es inevitable. Por ello... desde la gerencia hemos tomado una decisión. Para evitar la reducción de personal tendremos que asumir los riesgos. Reinventar la forma de hacer negocios. Tenemos que adaptarnos a los tiempos que corren y cambiar la forma de entender el mercado. Cada día en internet hay cientos de miles de personas que hacen negocios e incluso compran productos. Si los clientes ya no vienen a las disquerías debemos acercarnos a nuestra música de algún modo. Es nuestra oportunidad de crear un nuevo mercado. Ofrecer en la red un producto de calidad. Un diferencial, algo que nos haga inigualables, que no se pueda encontrar en otro lado.

Narradora 1

Charlas como estas inundaban las oficinas de la industria discográfica a fines de los años '90. ¿Qué había cambiado en ese entonces?

Gracias a la invención del formato mp3 los CDs dejaron de ser el único soporte para la música.

Todo cambió cuando en enero de 1999, Shawn Fanning, un estudiante de programación de, a penas, 19 años creó Napster, uno de los primeros programas peer-to-peer para compartir archivos.

En un año Napster tenía 25 millones de usuarios y en 2001 se convirtió en uno de los programas más utilizados por los internautas.

¿Por qué unos proyectos triunfan y otros pasan desapercibidos?

A diferencia de muchos, Fanning aprovechó una gran oportunidad.

Estamos en un momento de continuo movimiento. El mundo avanza a ritmo vertiginoso. En “Acelerar” John Kotter observa que los riesgos asociados al desarrollo: ya sean económicos, sociales, ambientales o políticos, crecen también de manera exponencial.

En su opinión, el mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y cambios crecientes. Kotter argumenta que el problema fundamental es que las compañías que han superado la fase inicial progresan por su eficiencia antes que por su agilidad estratégica, es decir, por la capacidad de sacar partido de las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.

Hoy en día la empresa que no revisa su rumbo cada pocos años; además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes, y realizar los ajustes operacionales necesarios, se enfrenta a una situación peligrosa. La clave para gestionar esta compleja situación reside en compaginar las exigencias diarias de la actividad empresarial con la identificación temprana de riesgos y oportunidades, formulando iniciativas estratégicas e innovadoras con agilidad y poniéndolas en práctica con la rapidez necesaria.

Pero hablemos claro, volvamos a nuestro caso modelo.

Napster fue el comienzo de un cambio profundo en la industria discográfica.

Con el desarrollo de la red se acabaron los intermediarios, los artistas pueden producir y difundir su propia música sin necesidad de los sellos discográficos.

FX (Tono de teléfono)

Track 2

Empleada de videoclub: Buenos días, ¿me podría comunicar con el señor Mateo Gómez?

Muchas gracias

Hola, ¿hablo con Mateo Gómez?

Qué tal, mi nombre es Marina y lo llamo del videoclub. Me comunico con Ud. para informarle que tiene que pagar \$30 por la demora en la devolución de la película "Apolo 13".

Según nuestros registros la película tendría que haber sido devuelta al video club el martes pasado y hoy ya es viernes.

Como Ud. Sabe la multa es de \$10 por día.

Narradora 2

Casos como el de Mateo Gómez sucedían muy a menudo en la década de los '90.

No tiene nada de distinto a lo que le pasó a un señor llamado Reed Hastings en 1997.

La diferencia está en que Hastings aprovechó su situación y se decidió a crear Netflix, una empresa de alquiler de DVDs que ofrecía como diferencial la posibilidad de entregar las películas por correo y lo mejor, sin límite de tiempo para devolverlas.

Para Hastings el negocio estaba en cobrar una cuota mensual. La idea resultó todo un éxito y actualmente esta empresa ofrece películas y series que pueden ser vistas en cualquier dispositivo conectado a internet.

De esta forma los usuarios tienen en sus manos el mejor canal de distribución, capaz de poner a disposición del público una cantidad de películas muy superior a lo que la industria podía ofrecer.

Estamos ante una época de micro-audiencias, de la especialización, de la comunicación directa con el público.

Una época que ha generado nuevos modelos de negocio, y capaces de llevar la expresión artística más allá del mercado.

En Acelerar, Kotter nos brinda las claves para la empresa del futuro. Establece algunas pautas para lograr el éxito. Identifica pautas esenciales para desarrollar la agilidad estratégica a la hora de hacer negocios.

Según Kotter, existen tres claves para reinventar la empresa del futuro.

Primero es necesario cambiar el enfoque de la estrategia.

Hay que revisar la noción actual de estrategia. En el futuro en las organizaciones ágiles la estrategia ya se ve como una fuerza dinámica, no como algo dirigido desde un departamento e incluido en el plan anual.

Las empresas del futuro necesitarán estar “en forma estratégica”, ello mejorará cuanto más ejerciten sus destrezas y mejor las incorporen a su ADN o cultura.

Luego es fundamental incorporar un sistema en red, y sobre todo ¡hacerlo bien! Identificar la gran oportunidad, crear sensación de urgencia alrededor de ella y conectar con líderes de toda la organización.

Llevar la iniciativa supone una ventaja a la hora de crear una estructura organizativa dual, algo que requiere tiempo.

Kotter plantea que las jerarquías en las organizaciones se generan para dar respuesta a las exigencias de la gestión de las empresas. Para la mayoría de las empresas la jerarquía es el único sistema operativo que está en el centro de la organización. Pero lo cierto es que esa jerarquía no está pensada para un entorno en el que el cambio es la norma.

La propuesta es un nuevo sistema, una estructura más ágil, en forma de red que opera en paralelo a la jerarquía existente, para formar esto que hemos llamado un sistema operativo “dual”, que permite a las empresas afrontar los rápidos cambios estratégicos y al mismo tiempo defender su cuenta de explotación.

Aquellas empresas más rápidas serán las primeras en valorar el potencial del sistema y en aprovechar sus ventajas estratégicas.

Por último es importante cambiar la rutina de liderazgo. Gestionar una organización con un sistema dual exige cambiar las rutinas de su líder y cuestionar la visión del equipo directivo.

Las empresas impulsadas por fuerzas internas poderosas gracias a una estructura en red muy ágil requieren un liderazgo distinto. Estudiosos de la empresa han empezado a incorporar conceptos de la teoría de redes, la investigación de la complejidad y la psicología positiva, lo que constituye un primer paso importante.

Estableciendo estos tres principios de forma clara y ordenada lograremos marcar la diferencia. Pero busquemos más ejemplos, vayamos un poco más allá. Viajemos al norte...

Track 3

Conferencista: Mucha gente no sabe de Samuel Pierpont Langley. En los albores del siglo XX conseguir el vuelo tripulado autopropulsado era como el "punto com" de hoy. Todo el mundo lo estaba intentando. Y Samuel Pierpont Langley tenía lo que suponemos es la receta del éxito. Quiero decir, incluso hoy uno pregunta ¿Por qué falló tu producto o tu empresa? Y la gente siempre responde una variante de las mismas tres cosas: falta de capital, las personas equivocadas, malas condiciones de mercado. Son siempre las mismas tres cosas, así que exploremos eso.

El Departamento de Guerra le dio a Samuel Pierpont Langley 50.000 dólares para que ideara esta "máquina voladora". El dinero no fue un problema. Él asistió a Harvard, trabajaba en el Smithsonian y tenía conexiones extremadamente buenas. Conocía a todas las grandes mentes del momento. Contrató a los mejores que el dinero pudo reunir. Y las condiciones de mercado eran fantásticas. The New York Times lo siguió a todas partes. Y todo el mundo estaba a favor de Langley. Entonces, ¿cómo es que nunca oímos hablar de Samuel Pierpont Langley?

A unos cientos de kilómetros de distancia en Dayton, Ohio, Orville y Wilbur Wright, no tenían ningún ingrediente de lo que consideramos como la receta del éxito. No tenían dinero. Financiaban su sueño con las ganancias de su tienda de bicicletas. Ninguno en el equipo de los hermanos Wright tenía educación universitaria, ni siquiera Orville o Wilbur. Y The New York Times no los siguió a ninguna parte. La diferencia fue que a Orville y Wilbur los guiaba una causa, un propósito, una creencia. Creyeron que si fuesen capaces de idear una máquina voladora, eso cambiaría el curso del mundo. Samuel Pierpont Langley era diferente. Quería ser rico, y quería ser famoso. Estaba en busca del resultado. Estaba en busca de la riqueza. Y miren lo que sucedió: la gente que creyó en el sueño de los hermanos Wright trabajó con ellos dejando sangre, sudor y lágrimas. Los otros sólo trabajaron por el sueldo.

Y, eventualmente, el 17 de diciembre de 1903 los hermanos Wright remontaron el vuelo y nadie estaba allí siquiera para experimentarlo. Nos enteramos de eso unos días más tarde. Y una prueba más de que a Langley lo movía un interés equivocado, es que el día que los hermanos Wright remontaron el vuelo, él abandonó. Pudo haber dicho: "Muchachos, es un descubrimiento asombroso y voy a mejorar su tecnología", pero no lo hizo. No fue el

primero, no se hizo rico, tampoco famoso, así que abandonó. La gente no compra lo que uno hace; compra el porqué uno lo hace.

Narradora 4

Esta es la teoría de Simon Sinek, un antropólogo inglés y profesor de la Universidad de Columbia en Nueva York. Sinek contrapone el caso de los hermanos Wright con el de Samuel Langley.

Al igual que Kotter, Sinek propone que el cambio está en la forma de liderar una empresa.

Él tiene un modelo simple y lo llamó “Círculo de oro”. Para entenderlo debemos remitirnos a responder tres preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

Sinek afirma que la gran mayoría de las empresas tienen claro a qué se dedican o qué hacen. Algunas incluso tienen una conciencia plena de cómo lo hacen. Pero muy pocas empresas saben por qué hacen lo que hacen.

En otras palabras sólo las compañías exitosas se preguntan primero ¿por qué existimos? Y aquí está la cuestión. Las personas que han cambiado el mundo tienen algo en común: actúan pensando en el motivo final de sus actos.

El caso de los hermanos Wright demuestra la teoría de Sinek y nos ayuda a pensar en el modelo que propone Kotter en Acelerar.

MÚSICA FADE OUT [Kentucky Mule por Tate Peterson]

Track 4

Periodista: Más información del mundo en esta síntesis internacional.

El gigante de las redes: Facebook se queda con el sistema de mensajes instantáneo para celulares WhatsApp.

Desembolsarán 16 mil millones de dólares más otros 3 mil millones en acciones de la empresa que tiene más de 450 millones de usuarios en todo el mundo.

Narradora 5

En Acelerar, Kotter nos hace pensar sobre cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve rápido.

Todas las empresas del mundo ven cómo cada día aparece una nueva amenaza competitiva o cómo surge una nueva oportunidad en el mercado. Las empresas suelen desarrollar rápidamente una estrategia para dar respuesta a esta nueva situación.

Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en la historia de Mark Zuckerberg, el creador de Facebook.

En su primer mes de funcionamiento Facebook contaba con la suscripción de más de la mitad de los estudiantes de Harvard, y se expandió luego a las universidades más prestigiosas de Estados Unidos. Poco después de su creación, Facebook tenía más de un millón de usuarios, pero años después y a medida que pasaba el tiempo, empezó a perder usuarios. Fue allí cuando Zuckerberg se reunió con los creadores de WhatsApp y les propuso comprar la compañía.

De esta manera Zuckerberg se aseguró de ser el referente de una plataforma de mensajería móvil.

Narradora 6

¿Por qué esta situación se repite en todos los sectores y empresas del mundo? En este innovador libro el experto en cambio y gestión John Kotter ofrece una respuesta a esta pregunta y una solución para competir y triunfar en un mundo en constante turbulencia y disrupción.

Narradora 7

Heráclito, un filósofo griego dijo alguna vez: “Lo único constante es el cambio”.

¡Y tenía razón! Vivimos en un mundo donde el cambio es una constante. Las nuevas ideas e iniciativas, el avance tecnológico, la competencia entre organizaciones, nos empujan a un proceso de cambio continuo.

Acelerar recoge ocho aceleradores que definen la nueva estructura en red, y cómo los líderes dentro de la empresa deben fomentar una idea de urgencia en los demás.

Kotter explica como las mejores empresas alinean la energía y las prioridades de sus equipos en torno a los que ha denominado "la gran oportunidad".

Sabemos que el cambio ocurre en la vida y en los negocios, pero no conocemos tanto cómo hacer que este cambio se produzca de una manera efectiva.

Estos son los ocho aceleradores de Kotter

Primero – Crear sentido de urgencia.

Para que exista cambio, se debe desear. Se debe crear un sentido de urgencia, esto nos dará fuerza para emprender el camino de cambio.

Segundo – Formar el equipo de cambio.

Debemos convencer de que el cambio es necesario. Esto requiere de liderazgo y de apoyo por parte de las personas clave de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, se debe liderar. Para ello se pueden encontrar líderes de cambio por toda la organización, no tenemos necesariamente que fijarnos o seguir la jerarquía tradicional.

Tercero – Crear la visión.

Al empezar a pensar en el cambio seguramente tendremos muchas ideas y soluciones que se planteen. Fusionaremos estos conceptos en una visión global en la que la gente se vea involucrada y que se recuerde fácilmente.

Mediante una visión clara y bien definida hacemos más fácil que cada persona entienda cuál es su papel y qué se pide de cada uno.

Cuarto – Comunicar la visión.

Lo que hacemos con la visión luego de haberla creado es lo que determina su éxito. Nuestro equipo de cambio competirá ferozmente con las comunicaciones propias del día a día: mails, llamadas de teléfono, entre otras, por lo que necesitamos difundirla de forma frecuente, con impacto e incorporar esta comunicación todo lo que queremos transmitir.

Tenemos que tener presente que lo que hacemos es más importante que lo que decimos.

Quinto – Superar los obstáculos.

Si hemos seguido los pasos anteriores y alcanzado este punto toda la organización estará ansiosa de conseguir los beneficios del cambio y trabajar para conseguirlo.

Pero... ¿Hay alguien que todavía se resista? ¿Hay procesos o estructuras que todavía no están en el camino?

Para evitar esto pondremos en marcha una estructura sobre la que basar el cambio solucionando los problemas en cuanto sea posible. Al superar los obstáculos se motiva a los demás para implicarse en la visión global, lo que llevará a avanzar más rápidamente en el cambio.

Sexto – Asegurar éxitos a corto plazo.

Nada motiva más que el éxito. Proporcionar pequeñas victorias, sobre todo al principio del proceso, crear cultura de cambio. Buscaremos el poder ofrecer resultados visibles durante al menos el primer mes, esto proporcionará un clima de tranquilidad en el que trabajar mejor.

Séptimo – Crecer sobre el cambio ya generado.

Kotter asegura que muchos proyectos de cambio fallan porque se declaran acabados demasiado pronto. El cambio real, tenemos que tenerlo en cuenta, ha de ser profundo para que sea permanente.

Cada éxito proporciona una oportunidad para crecer, potenciando lo que fue bien y mejorando lo que no lo fue tanto.

Octavo – Fijar el cambio en la cultura corporativa.

Finalmente, para poder fijar la cultura de cambio debemos incorporarlo en lo más profundo de nuestra organización.

La cultura corporativa dicta, en la mayoría de los casos, lo que se puede o no hacer, por eso los valores en los que se basa la visión han de ser mostrados en el día a día.

Debemos esforzarnos continuamente para garantizar que el cambio se vea en cada aspecto de la organización.

Cambiar una organización requiere trabajo duro. Para que el proceso sea más sencillo se necesita planificación adecuada y la construcción de una base sólida sobre la que apoyar nuestros éxitos. Si somos impacientes y esperamos demasiados resultados demasiado pronto tenemos el riesgo de que todo el proyecto fracase.

Para garantizar el éxito Kotter afirma que debemos crear sentido de urgencia, reclutar líderes de cambio, construir y comunicar una visión común, superar los obstáculos, crear metas a corto plazo y apoyarnos en nuestro éxito para seguir adelante.

Atrevete a seguir sus consejos. No tenés nada que perder.

MÚSICA FADE OUT [Opportunity Bomb por Dev Jana]

Narradora 7

John Kotter es empresario, consultor y profesor de Harvard. Se incorporó a la escuela de negocios de Harvard en 1972 y desde 1980 desarrolla la docencia en la Facultad de Administración de la misma Universidad.

Considerado por muchos la gran autoridad en liderazgo y cambio, John Kotter es escritor de más de 19 títulos sobre gestión de empresas. Es reconocido como experto en filosofía de los negocios y la gestión.

Con Acelerar ayudará a las organizaciones a mantener el ritmo en un mundo cada vez más vertiginoso.

ARTÍSTICA DE CIERRE

FX [Máquina de escribir Olivetti]

MÚSICA FADE IN [I Spy por Earle Hagen]

Locutor 3

Hoy leímos: Acelerar. Un libro de John Kotter.

Publicado por la editorial Conceta

FX [Máquina de escribir]

Locutor 7

¡Encontrálo en todas las librerías o comprá el ebook ahora mismo en megustaleer.com.ar!

Una realización de Tristana Producciones para Penguin Random House Grupo Editorial

MÚSICA FADE OUT [I Spy por Earle Hagen]

FX [Máquina de escribir Olivetti final].