



## Lograr que los cambios sucedan

A tiempo, con precisión y dentro del presupuesto

por Ken Matejka y Al Murphy

### RESUMEN EJECUTIVO

No existe un único método para implementar cambios dentro de una organización. La razón de esto es que la gran cantidad de variables que entran en juego en este tipo de iniciativas impide la implementación de patrones fijos. Sin embargo, es posible planificar el cambio de modo de incrementar la posibilidad de que este tenga lugar.

Dicha planificación está formada por un proceso de dos fases: una en la que construimos toda una argumentación en favor de la iniciativa de cambio; y otra en la que se afinan todos los elementos necesarios para que el cambio ocurra.

Sólo de este modo es posible abogar por un cambio dentro de la organización con la confianza necesaria que exige el caso. Algunos de los temas tratados en este texto son: cómo argumentar en favor del cambio, tipos de cambio y cómo superar ciertos obstáculos, entre otros.

### Fase 1: ¿Por qué?

#### Argumentar en favor del cambio

Contar con un buen argumento permitirá responder la pregunta que todo el mundo formulará: ¿por qué debemos cambiar?

#### Analizar

Es importante tomarnos el tiempo para analizar e identificar la fuente o fuentes del cambio que queremos implementar. Al hacer esto:

1. Podremos explicar por qué es importante el cambio en vez de decir simplemente: "Debemos cambiar si queremos sobrevivir".
2. Confirmaremos que el cambio es necesario.
3. Comprobaremos que debemos cambiar en cierto sentido y evitaremos diversos cambios a lo largo de un prolongado período de tiempo.

La presión para que hagamos un cambio puede provenir de tres fuentes. Cada uno de estos impulsores del cambio tiene diferentes dimensiones y factores que debemos analizar con más detalle:

### 1. El clima comercial externo y nuestra situación competitiva:

	Impulsor	Cambios potenciales
Presiones competitivas	La globalización está propiciando que algunas industrias se fragmenten y otras se consoliden en la lucha por mantenerse competitivas.	- Adquisiciones - Fusiones - Alianzas estratégicas - Subcontratación - Reingeniería - Reducción de costos
Expectativas del cliente	Los clientes se están volviendo más activos. Sus expectativas están creciendo, en parte porque la Internet les brinda acceso a más opciones.	- Retroalimentación - Focus groups - Segmentación - Personalización - Productos inteligentes - Disponibilidad 24/7 - Entrega rápida
Nuevas tecnologías	Los continuos avances, sobre todo en el área de las comunicaciones, significan que la gente quiere estar informada.	- Firmas virtuales - Trabajo a distancia - Automatización - Inteligencia artificial - Nueva distribución - Nueva seguridad
Tendencias sociales	Los hábitos de compra de la gente cambian.	- Conocimiento - Aprendizaje de vida - Multifuncionalidad - Ética - Diversidad - Retención - Responsabilidad social
Ciclos económicos	El flujo de la economía puede generar cambios en las tasas de interés, fluctuaciones de la moneda y cambios en la oferta laboral.	- Inversiones extranjeras - Expansiones - Contracciones - Cartera de negocios - Gerencia del riesgo - Inversiones
Nuevas regulaciones	Los grandes cambios legislativos o normativos pueden cambiar las reglas gracias a las cuales un negocio es lucrativo.	- Cabildeo - Entrenamiento - Tolerar la diversidad - Formación - Nuevas estrategias - Mejores auditorías

### 2. Un cambio en la estrategia comercial que la organización va a implementar:

	Objetivo	Estrategia
Ofrecer mejor servicio al cliente	Ofrecer un servicio tan bueno que los clientes no quieran ir a otro lado.	El cliente siempre tiene la razón.
Ofrecer	Con este tipo de	Sea más astuto que la

productos con características únicas	productos es posible cobrar un precio premium.	competencia y desarrolle un mejor producto.
Concentrarse por completo en un nicho del mercado	Ofrecer toques personalizados para que los clientes se sientan especiales y bien servidos.	Desarrolle un estilo de vida afín al de sus clientes.
Ser el proveedor más barato	Ser capaz de producir bienes a un menor costo que cualquier rival en la industria.	Cree una economía de escala, mejore continuamente y adopte nuevas tecnologías
Dominar el mercado	Incida en el mercado hasta tal punto que la gente crea que somos el único jugador.	Procure aumentar su porción de mercado.

Las compañías que se desempeñan mejor en el mercado eligen una de estas fuentes de ventaja competitiva y después se enfocan en la misma. Por lo general, cuando una compañía trata de enfocarse en más de una fuente de ventaja competitiva a la vez, los recursos y las oportunidades son malgastados. No es posible seguir estas cinco estrategias y dominarlas a la perfección.

### 3. La necesidad de mejorar y actualizar los procesos internos de la organización.

Cada cierto tiempo, las organizaciones sienten la necesidad de actualizarse para poder competir mejor en el mercado. En general, hay cuatro factores internos en los que nos debemos enfocar durante los períodos de actualización:

	Ideal	Iniciativa
Liderazgo estratégico	Crear una visión de futuro, desarrollar un plan de negocios y comprometerse con la compañía.	- Misión - Objetivos y estrategias - Incentivos financieros - Supervisión - Uso de recursos
Valor para el cliente	Entender y cumplir con el valor ofrecido al cliente.	- Desarrollo - Procesos de calidad - Actualización de la producción - Benchmarking - Cadena de suministros
Gente y cultura	Busque gente capaz y consérvela el mayor tiempo posible.	- Productividad - Trabajo en equipo - Premios - Creatividad - Innovación - Aprendizaje
Infraestructura tecnológica	Contar con los equipos necesarios para que el personal sea productivo.	- Tecnología de información - Comercio electrónico - Comunicaciones - Recavación de información - Sistemas

La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. No tiene sentido que una organización sea excelente en una de estas áreas y no en las demás.

Por ejemplo, no tiene sentido:

1. Contar con tecnología superior si los empleados no la saben utilizar.
2. Contar con un gran liderazgo si los clientes no reciben lo prometido.
3. Crear valor para el cliente y no poder mantenerlos a largo plazo.

### Preparar una explicación

Debemos contar con una explicación que tenga sentido para la organización. Debemos explicar por qué es necesario el cambio y cuáles serán los beneficios del mismo. Mientras más clara sea la explicación, mayor será el compromiso y la motivación que generaremos para comenzar a hacer los cambios.

Una buena explicación es mucho más que simplemente decir: "Si no hacemos esto, estamos perdidos". Por el contrario, nuestra explicación debe responder a las seis siguientes preguntas:

1. ¿Es este cambio genuinamente necesario?: debe estar claro que el cambio traerá grandes beneficios.
2. ¿Cuál es la fuerza motora de este cambio?: debemos ser capaces de identificar la fuente del cambio entre los tres impulsores del cambio antes mencionados.
3. ¿Habrá efectos no deseados?: debe haber un modo de medir el progreso obtenido. No generaremos mucho entusiasmo si la gente no es capaz de ver resultados.
4. ¿Hay una mejor opción?: la gente quiere saber por qué hemos elegido una opción en vez de otra.
5. ¿Es posible implementar dicho cambio?: todo el mundo debe saber cuáles son los recursos necesarios para implementar el cambio. Aquí se debe tomar en cuenta también la cultura corporativa de la compañía.
6. ¿Vale la pena este cambio?: debe estar claro que los beneficios serán mayores que los costos.

### Enunciar las razones

Una vez que hayamos preparado la explicación, debemos crear una historia atractiva que comunique precisamente la razón para llevar a cabo el cambio. Luego, podemos organizar un evento para formalizar el plan de cambios propuesto.

La información se debe organizar del siguiente modo:

1. Detallar la situación que enfrenta la organización.
2. Explicar las presiones que nos llevan a cambiar.
3. Ilustrar con una o dos historias por qué el cambio es necesario.
4. Alertar de lo que pasaría si no se lleva a cabo el cambio.
5. Hacer un plan de cambios detallado.
6. Explicar por qué esta es la opción preferida.
7. Describir los beneficios esperados.
8. Hacer un análisis detallado de los costos.

9. Indicar cómo se desarrollará el programa de cambios.
10. Responder cualquier pregunta que tenga el público.
11. Explicar cómo se implementarán los cambios.

Para presentar esta información de un modo atractivo para los empleados:

1. Determine sus objetivos: ¿Qué quiere comunicar con el plan de cambios? ¿Quiere educar a los empleados, energizarlos o vender el cambio? El estilo dependerá de las razones.
2. Ocúpese de lo esencial:
  - 2.1. Desarrolle un plan bien estructurado.
  - 2.2. Prepárese bien y practique.
  - 2.3. Preséntelo bien para captar la atención de los demás.
  - 2.4. Promuévalos con gusto y profesionalismo.
3. Respete las reglas de una buena presentación:
  - 3.1. Claridad.
  - 3.2. Atractivo como visión de futuro.
  - 3.3. Corrección gramatical y técnica.
  - 3.4. Completo.
  - 3.5. Bien presentado.
4. Formule todo desde la perspectiva de quienes lo escuchan: la presentación debe ser personalizada, corta, simple y llena de entusiasmo.

También hay que decidir quién es la persona más indicada para hacer la presentación. Por lo general, la debe hacer el CEO, pero a veces hay otras personas con más credibilidad o más respetadas. Tal vez la persona más indicada sea quien implementará el cambio.

## Fase 2: ¿Cómo?

Una vez que todo el mundo entiende por qué es importante el cambio, debemos incrementar nuestra posibilidad de ser exitosos, anticipando los posibles problemas y planificando cómo contrarrestarlos.

### 1. Determinar

Ante nada debemos tener un panorama general de lo que está sucediendo. Hay tres tipos de cambios organizacionales:

1. Cambio gradual: se da por saltos, a medida que la compañía progresa y evoluciona. Permite afinar los procesos y sistemas. Esta búsqueda de la excelencia es continua y la organización nunca llega al final de la misma. Los cambios graduales tienden a ser pequeños.
2. Cambio oportunista: ocurre cuando aparecen una serie de circunstancias que le permiten dar un salto a la compañía. Estos cambios pueden ser planificados, pero también pueden ocurrir como resultado de una oportunidad dada. Además,

suelen depender de eventos externos. Por tanto, la organización debe estar atenta a lo que está ocurriendo. Los cambios oportunistas pueden ser grandes y pequeños, y puede resultar en una completa actualización del modelo comercial.

3. Cambio transformacional: se trata de una iniciativa de cambio a gran escala, que se planifica de antemano y se implementa gradualmente. Es un proceso con resultados predecibles, si bien ciertos eventos inesperados podrían modificar los resultados. Dado que este tipo de cambios afectan a toda la organización, lo mejor es no implementarlos con mucha frecuencia. La mayoría de los cambios transformacionales se centran en mejorar una ventaja competitiva.

Una vez que hayamos determinado qué tipo de cambio queremos implementar, contaremos con una buena base para implementar el mismo.

### 2. Evaluar

El primer reto para implementar un cambio es evaluar si este último está en sintonía con la cultura organizacional. La cultura de una organización está formada por tres elementos:

1. Creencias comunes: lo que la gente cree que debe hacer según los valores de la organización. Las creencias determinan las acciones.
2. Suposiciones: son la explicación inconsciente que la gente suele ofrecer a la hora de justificar sus creencias y acciones. Las expectativas son apuntaladas por las suposiciones.
3. Comportamientos: los patrones de acción que describen colectivamente la forma de ser de las personas. En la mayoría de las compañías, los comportamientos exitosos son repetidos una y otra vez hasta que se vuelven un patrón aceptado y, en definitiva, un hábito.

La cultura de la organización determina la rapidez con la que se puede implementar un cambio. Los cambios que están en sintonía con la cultura organizacional son aceptados e implementados rápidamente. En cambio, si hay grandes diferencias entre el cambio propuesto y la cultura organizacional, es posible que incluso no se pueda implementar el cambio.

Así que, ¿cuáles son las opciones si hay una gran diferencia entre lo propuesto y la cultura organizacional? Sólo hay unas pocas posibilidades:

1. Modificar el programa de cambios: procurar que los cambios sean menos radicales y que, por tanto, encajen mejor en la cultura organizacional.
2. Aumentar el tiempo de implementación: reconozca que los cambios deberán ser progresivos.
3. Remodelar la cultura organizacional para que sea más tolerante ante el cambio: pero recuerde que este suele ser un proceso largo que por lo general fracasa. Además, se necesita tiempo, energía y recursos para modificar:

- 3.1. El comportamiento de todos los líderes y gerentes.

- 3.2. El programa de reclutamiento de la organización.
- 3.3. Los programas de entrenamiento y desarrollo.
- 3.4. El análisis de la retroalimentación de los clientes.
- 3.5. El criterio para determinar el buen desempeño.
- 3.6. El sistema de premios y compensaciones.

### 3. Anticipar

Una vez que hemos superado los problemas culturales, debemos superar aún otros obstáculos: la resistencia individual, los grupos especializados y la obtención de los recursos necesarios. Para sortear estos obstáculos:

#### Resistencia individual

Lo importante aquí es lograr que la gente canalice su energía y creatividad en llevar a cabo el cambio en vez de en resistirse al mismo. Esto supondrá:

1. Educación: sobre la necesidad del cambio y los beneficios que traerá el mismo.
2. Comunicación: información concisa sobre cómo está progresando todo.
3. Participación: para que todo el mundo se sienta involucrado en vez de obligado.
4. Apoyo de la gerencia: llevar a cabo sólo los cambios que son beneficiosos, anunciar los planes de antemano, brindar el entrenamiento necesario y brindarle suficiente tiempo a la gente para implementar los cambios.

Si el cambio supone despidos, la resistencia individual será aún más difícil de sobrellevar, pues será preciso recobrar la confianza de aquellos que sobrevivieron. Estos se preguntarán:

1. ¿Por qué hubo despidos?
2. ¿Había otro modo de lograr el objetivo?
3. ¿Cuál fue el criterio para escoger a los sobrevivientes?
4. ¿Qué se hizo para ayudar a los empleados despedidos?
5. ¿Por qué debemos creer que esto no volverá a ocurrir?

#### Grupos especializados

Con el tiempo, la mayoría de la gente en las grandes organizaciones tiende a dividirse en grupos especializados. Estos grupos suelen formarse a lo largo de las líneas funcionales; por ejemplo, todos los vendedores se sienten diferentes que quienes trabajan en la línea de producción.

Los grupos especializados tienen sus ventajas y desventajas. A la hora de implementar un cambio, pueden ser tanto un aliado como un enemigo. Esto dependerá del cambio como tal. Los grupos especializados no son inherentemente malos, si no fuera porque inhiben la colaboración y la posibilidad de crear sinergia.

Para aprovechar los grupos especializados:

1. Enfoque el cambio desde una perspectiva comercial en vez de funcional: y haga hincapié en que lo importante no es la acción de cada parte individual sino el proceso en su conjunto.
2. En la medida de lo posible, conforme equipos multidisciplinares encargados de implementar el cambio: de modo que el conocimiento y la experiencia estén distribuidos equitativamente en toda la organización en vez de concentrados en una parte de la misma.
3. Aumente la perspectiva de los especialistas: asignándole un cliente a cada equipo. Esto le inyectará un poco de realismo a cualquier problema que surja.
4. Revise, rediseñe y realinee todos los sistemas de la organización: para que los especialistas se tengan que enfocar en los procesos comerciales fundamentales que quedarán luego de que sea implementado el cambio.
5. Cambie de área ciertos empleados con frecuencia: para que todo el mundo desarrolle una perspectiva más amplia.

#### Obtención de recursos necesarios

La falta de recursos es un obstáculo muy común. Por lo general, se quieren obtener los beneficios del cambio gratuitamente. Pero esto no es posible porque se requieren fondos para:

1. Involucrar a la gente idónea.
2. Comprar equipos, suministros, espacio, etc.
3. Pagarle a la gente dedicada a implementar el cambio.
4. Obtener la información necesaria.

Para obtener los recursos necesarios:

1. Pídalos directamente: porque quien maneja los recursos debe tener también la autoridad para destinarlos. No pierda la oportunidad de pedir lo que necesite.
2. Procure obtener resultados rápidamente: de este modo podrá demostrar posibles beneficios y futuros ahorros. Aumente su credibilidad con estos resultados prematuros.
3. Pida favores: es posible que algunas de las personas que manejan presupuestos dentro de la organización esté dispuesta a respaldar nuestra iniciativa.
4. Válgase de las personas más idóneas: gente que le dé credibilidad al proyecto.
5. Socios: cree alianzas con los departamentos con grandes presupuestos.
6. Sea astuto: busque la oportunidad de ahorrar dinero mejorando los procesos y evitando la duplicación de cargos.
7. Empiece poco a poco: implemente un programa piloto que le permita validar el plan y después busque apoyo para implementarlo a gran escala.

#### 4. Actuar

El paso final para implementar el cambio es buscar a alguien que se ocupe del proyecto. Hasta que no haya alguien encargado del proyecto, no pasará mucho.

Un buen encargado jugará un papel triple:

1. **Líder:** capaz de influir en otras personas y de convencerlos de que el cambio es un paso importante para la organización.
2. **Facilitador:** facilita las cosas y convence a los empleados. Los facilitadores hacen tormentas de ideas, crean consenso, procuran que todo el mundo se involucre y propician la acción.
3. **Gerente:** articula el plan, genera entusiasmo, desarrolla el esquema, mantiene todo en orden e impulsa el proyecto.

Pero, sobre todo, el encargado del proyecto debe saber encarilarlo todo de nuevo cuando surjan problemas. La mayoría de las iniciativas de cambio siguen el mismo patrón:

1. Hay la expectativa y el entusiasmo propios de un nuevo comienzo.
2. Se genera influencia a medida que se finalizan los planes.
3. Sucede algo completamente imprevisto.
4. Cunde el pánico porque los planes parecen estar descañilados.
5. Las expectativas reaparecen gracias a las nuevas soluciones implementadas.
6. Los resultados generan satisfacción.

El encargado del proyecto debe saber trabajar con este ciclo de constante entusiasmo y desesperación sin perder la perspectiva. Además, debe procurar que los empleados soporten el cambio.

El encargado debe estar convencido de que el plan de cambio beneficiará a la compañía y rendirá buenos frutos. En pocas palabras, el encargado debe estar siempre en contacto con los demás y autorizar a los empleados a hacer lo mismo.

#### El cambio es una ciencia y un arte

Aún tras responder las preguntas “¿por qué?” y “¿cómo?”, debemos recordar que el cambio no es sólo una ciencia sino, además, un arte. Dado que el cambio supone la acción de seres humanos, no todo puede ser expresado en fórmulas. El cambio supone también un lado emocional.

Para lidiar con los aspectos artísticos de la gerencia del cambio, tenga en mente que:

1. Si bien la literatura gerencial consideraba antes que las organizaciones eran máquinas bien entonadas, hoy en día se las considera más bien organismos vivientes: esta es una mejor imagen porque sugiere un continuo movimiento y cambio. Nunca olvide que las organizaciones siempre están cambiando, para bien o para mal. El reto es encausar el cambio en la dirección correcta.
2. El cambio ya no se decreta sino que se fomenta: las organizaciones han dejado de ser piramidales.
3. Siempre habrá paradojas derivadas de la productividad a corto plazo y del cambio estratégico a largo plazo: reconozca ambos factores y aprovéchelos, pero procure lograr un balance entre ambos.
4. Procure que las iniciativas de cambio no queden en el olvido.
5. Tómese el tiempo necesario: los cambios organizacionales significativos no ocurren inmediatamente.
6. Desarrolle un gusto por el cambio: porque el futuro le depara un mar movido a todas las compañías.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Making Change Happen

**Editorial:** Davies-Black Publishing

**Publicado el:** septiembre de 2005

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/397>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.