

# Cápsula de Conocimiento®

Las Mejores Síntesis Ejecutivas en Español de Libros de Management



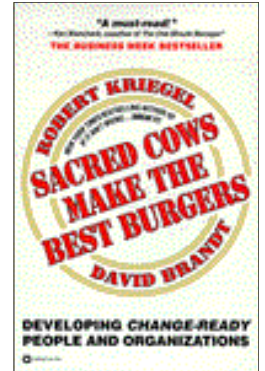
## Sacred Cows Make The Best Burgers

De las Vacas Sagradas se Hacen las Mejores Hamburguesas

Estrategias Rompe Paradigmas para Desarrollar Personas y Organizaciones Dispuestas al Cambio

**Robert Kriegel**

Editorial Warner Books © 1997, 336 páginas • ISBN Obra Inglés 0446672602 USD\$ 10.49 Amazon



### Canal de Conocimiento

Dirección Estratégica, Espíritu Empresarial, Desarrollo Organizacional

### Analice y Aplique

Sabe Usted...

- ¿Cómo crear una actitud de disposición al cambio?
- ¿Cuáles son las claves para motivar a la gente al cambio?

### Apreciación del Libro

**Información**  
Relevancia del Tema



**Innovación**  
Novedad



**Intención**  
Praxis de la Información



**Individuo**  
Obras Publicadas, Trayectoria, Estilo



**Interés General**



### Idea Central (En 20 segundos)

Las "vacas sagradas" son: las políticas, prácticas, procedimientos y documentos obsoletos que merman la productividad de las compañías y organizaciones. Estas no permiten que las compañías cambien para responder a las nuevas condiciones de mercado o que aprovechen las ventajas de las nuevas oportunidades.

Para evitar que la rentabilidad de una organización se vea afectada por las "vacas sagradas", es necesario crear una organización que esté "Lista para el Cambio" — que sea abierta a las nuevas ideas, motivada y comprometida para hacer su trabajo y disfrutar de los beneficios del resultado.

### Sobre los Autores

Robert Kriegel & David Brandt son autoridades líderes en el campo del cambio y desempeño de la gente.

El Dr. Kriegel es uno de los más demandados oradores en éstos temas, su énfasis en la innovación, "pensar fuera de la caja" (out of the box), reto y competencia en los mercados dinámicos, lo han convertido en una referencia obligada. Es autor del Bestseller: *Si no esta roto,... ¡ Rómalo !* Su página web esta en [kriegel.com](http://kriegel.com).





## Mapa de Ideas Principales, (En 40 segundos)

La Meta Final: Crear una Organización Dispuesta al Cambio \_\_\_\_\_

Para tener gente involucrada y motivada a cambiar la organización, tiene que desarrollar una actitud de disposición al cambio en ellos. ▶ 3

Existen cinco pasos para crear esta actitud:

1. "Arrear" a todas las vacas sagradas.
2. Desarrollar un ambiente de disposición al cambio.
3. Convertir la resistencia en disposición.
4. Motivar a la gente a cambiar.
5. Desarrollar las siete características de la disposición al cambio.

Paso 1: "Arrear" a todas las Vacas Sagradas \_\_\_\_\_

Una vaca sagrada es la forma acostumbrada de llevar los negocios. Las vacas sagradas sofocan el pensamiento creativo y obligan a la gente a actuar de formas improductivas — simplemente las cosas siempre se han hecho de esta manera. Las vacas sagradas también ahogan la creatividad y desaniman a la gente de desarrollar soluciones innovadoras para cualquier nuevo problema que se presente. ▶ 4

Es por ello, que para que un negocio sea lo más eficiente y rentable posible, este debe ser adaptable y flexible. El primer paso y el más importante para crear una organización así consiste en identificar a todas las vacas sagradas que la compañía adora — y quitarles la pastura permanentemente.

Paso 2: Desarrolle un Ambiente de Disposición al Cambio \_\_\_\_\_

El tiempo ideal para crear un ambiente en el cual la gente esté abierta a las nuevas ideas es antes de que se requieran los cambios. Si hace esto primero, todos los demás pasos serán mucho más fáciles. Los mejores equipos, los más eficientes tienen líderes que les enseñan a los miembros que sus esfuerzos son importantes en muchas formas diferentes. ▶ 7

Paso 3: Convierta la Resistencia en Disposición \_\_\_\_\_

Existen cuatro fuerzas comunes que deben eliminarse para estar listo a hacer cambios y avanzar: ▶ 8

1. Miedo.
2. Sentimientos de falta de poder.
3. Inercia.
4. Ausencia de interés o relevancia.

Paso 4: Motive a la Gente a Cambiar \_\_\_\_\_

Motivar a la gente a cambiar su organización para mejorar, requiere la creación de una razón poderosa — una fotografía vívida de lo que puede alcanzarse si todos jalan juntos. ▶ 9

Las cuatro claves para motivar a la gente para estar listos al cambio son:

1. Sentido de urgencia.
2. Inspiración.
3. Propiedad.
4. Recompensas y reconocimientos apropiados.

Paso 5: Desarrolle las 7 Características Personales de la Disposición al Cambio \_\_\_\_\_

Las 7 características de la gente que está lista para el cambio son: ▶ 11

1. Astucia.
2. Optimismo.
3. Aventurero.
4. Iniciativa.
5. Adaptabilidad.
6. Confianza.
7. Tolerancia a la ambigüedad.

Cultivar estas características personales le permitirá estar motivado en los años siguientes — sin importar las condiciones y circunstancias externas. ■



# La Meta Final: Crear una Organización Dispuesta al Cambio

## Idea Principal

Para tener gente involucrada y motivada a cambiar la organización, tiene que desarrollar una actitud de disposición al cambio en ellos. Existen cinco pasos para crear esta actitud:

1. "Arrear" a todas las vacas sagradas.
2. Desarrollar un ambiente de disposición al cambio.
3. Convertir la resistencia en disposición.
4. Motivar a la gente a cambiar.
5. Desarrollar las siete características de la disposición al cambio.

Ideas de Apoyo

La disposición al cambio es una actitud...

- abierta a las nuevas ideas
- entusiasta más que ansiosa sobre el efecto del cambio
- donde las transiciones son un reto, no una amenaza
- comprometida con el cambio como parte esencial y normal de hacer las cosas correctas de forma efectiva.

La disposición al cambio no es un estado pasivo, sino activo. Las acciones que sean tomadas para el mejoramiento futuro de este incluyen:

- la anticipación y el inicio del cambio
- un reto al estado actual
- crear más que reaccionar al cambio
- liderar la industria o al consumidor, no seguirlos.

Las buenas organizaciones reaccionan al cambio positiva y confiadamente. Las grandes organizaciones crean el cambio y lo usan en su provecho.

Finalmente, la gente es la encargada de la puerta del cambio, tienen el poder de abrir o cerrar la puerta completamente. Con frecuencia, el cambio puede ser realizado solamente si la gente involucrada tiene tiempo de absorber y ajustar los nuevos requerimientos. Inténtelo y muévase rápidamente y ellos resistirán — aún hasta el punto de la guerrilla si es necesario.

La clave descansa en el balance correcto.

Por ejemplo:

Si trata de hacer el cambio demasiado rápido, la gente se moverá a la zona de pánico. Aquí los retos sobrepasan los recursos disponibles, causando toda clase de ansiedad y estrés. De la misma manera, si los cambios son crecientes y poco sustanciales, la gente se quedará en la zona de ruido en donde los recursos sobrepasan los desafíos. En la zona de ruido todo el mundo acepta y refuerza el estado actual.

Coloque a la gente en la zona de disposición al cambio y todo vendrá junto de forma decisiva y con poder. Las compañías en la zona de disposición al cambio superan a los competidores y asumen el liderazgo a largo plazo del mercado.

La ventaja competitiva sustentable consiste en posicionar a su organización en esta zona. Y la base para este posicionamiento está en las teorías y prácticas sobre las vacas sagradas.



*"Tener las ideas es la parte fácil, pero hacer que se hagan las cosas es la parte difícil. La reforma muere en las trincheras."*

— Michael Hammer

*"La capacidad y disposición al cambio de cada empleado es el factor limitante de la capacidad de una organización para reinventarse a si misma. El cambio es personal. El liderazgo fuerte puede hacer mucho. El cambio de la máquina burocrática a equipos flexibles y auto dirigidos requiere que muchos de los administradores y trabajadores estén psicológicamente preparados"*

— Erika Andersen, Proteus International

*"Un nuevo sistema computacional trae confusión, dudas y estrés. El hardware puede funcionar, el software puede funcionar, pero el sistema no funciona si la gente que lo debe usar no coopera."*

— Terry Nelly, Andersen Consulting



# Paso 1: "Arrear" a todas las Vacas Sagradas.

## Idea Principal

Una vaca sagrada es la forma acostumbrada de llevar los negocios. Las vacas sagradas sofocan el pensamiento creativo y obligan a la gente a actuar de formas improductivas — simplemente las cosas siempre se han hecho de esta manera. Las vacas sagradas también ahogan la creatividad y desaniman a la gente de desarrollar soluciones innovadoras para cualquier nuevo problema que se presente.

Es por ello, que para que un negocio sea lo más eficiente y rentable posible, este debe ser adaptable y flexible. El primer paso y el más importante para crear una organización así consiste en identificar a todas las vacas sagradas que la compañía adora — y quitarles la pastura permanentemente.



**A**lgunas de las "vacas sagradas" más comunes son:

1. La Vaca de Papel \_\_\_\_\_  
Casi todas las compañías tienen documentación que no sólo es superflua sino que además contamina el aire y sofoca la acción. Por ello, empiece revisando cada documento en la compañía y pregunte:  
*¿Esto agrega valor al consumidor, incrementa la productividad o aumenta la moral de alguna manera?*  
Si la respuesta es no, tírelo. (En la mayoría de las organizaciones esto va a eliminar el 65–70 % de la documentación de un sólo tajo.
2. La Vaca de las Juntas \_\_\_\_\_  
Todo el mundo odia las juntas improductivas que desperdician tiempo. Resiste las ganas de convocarlos o pide inmediatamente a todos que recorten sus tiempos de juntas a la mitad si estas no se pueden evitar. Con solo adelgazar a esta vaca, doblaras la productividad de tu compañía automáticamente.
3. La Vaca de la Velocidad \_\_\_\_\_  
Hoy más que nunca, todo el mundo está tratando de hacer más en menos tiempo. Como resultado, la calidad y el servicio sufren mientras que los problemas de salud del empleado relacionados con el estrés aumentan. En los deportes, un apasionado 90% de esfuerzo es más efectivo que un apurado 110% pues los errores aumentan. Intente lo mismo en el trabajo para eliminar la vaca de la velocidad. Reduzca un 10% las actividades de la gente. Verás un incremento inmediato de la calidad y la gente se sentirá mejor consigo mismos.
4. La Vaca del Experto \_\_\_\_\_  
Todos pueden decirte siempre el porque algo no funciona. El truco consiste en pensar como un principiante — haciendo las preguntas obvias en las que otros ni siquiera piensan. Para eliminar una vaca experta en tu organización, piensa como un principiante — haz las preguntas tontas de las que los expertos no se molestan en contestar. Quizá obtengas alguna idea muy profunda.
5. La Vaca del Efectivo \_\_\_\_\_  
La vaca del efectivo te dice que debes tener cuidado con el éxito. Por ello, mantenla ordeñando todo lo posible. El único problema es que ciega a la organización de las nuevas oportunidades que surgen y crea complacencia. ¿La solución? Utiliza el éxito como una catapulta para moverse en toros nichos de mercado. Crea nuevos productos para competir contra ti mismo antes de que lo haga la competencia. Utiliza los éxitos pasados como base del crecimiento futuro.

*"Nuestra experiencia es que muchas vacas pueden ser eliminadas sin hacer ninguna diferencia para la efectividad de organización. Es raro que pase una semana sin que escuchemos de los administradores como dejaron de hacer algo importante y nadie se dio cuenta."*

— Robert Kriegel y David Brandt

*"Yo me he dado cuenta de que todo el mundo tiene un interés mucho mayor en el trabajo desde que empezamos la cacería de vacas. La gente está más involucrada. Sienten que sus ideas y opiniones valen. Todos se sienten más comprometidos y hay un sentido de cercanía y colaboración que no había antes."*

— John Rutter, vicepresidente ejecutivo de Ralston Resorts

Continúa en la página 5



# Paso 1: "Arrear" a todas las Vacas ...



Viene de la página 4

6. La Vaca Competitiva \_\_\_\_\_  
Una vaca competitiva le impulsa a competir de frente con otras organizaciones. ¿En que afecta? Quítale la pastura buscando formas éticas de inclinar el campo de juego hacia tu propia ventaja. Haz exactamente lo contrario a lo que están haciendo las masas. No juegues con las reglas de otros, haz las tuyas propias.
7. La Vaca del Consumidor \_\_\_\_\_  
Todos en los negocios tratan de satisfacer al cliente — es decir, adorando a sus vacas de consumidores. Tú quieres hacer más que eso. Encuentra una forma de sorprenderlos con un producto excepcional. Dales algo que no esperen. Puedes lograrlo poniéndote en sus zapatos y proporcionándoles valor agregado desde su perspectiva. Haz esto consistentemente y tu organización no solo estará dirigiendo el mercado — lo llevarás en cualquier dirección.
8. La Vaca del Precio Bajo \_\_\_\_\_  
Hoy en día, los consumidores no solo quieren lo que cueste menos. Quieren productos y servicios que les proporcionen más valor. Si adoras a la vaca del menor precio y te enfocas solamente en producir algo más barato que los demás, pronto estarás fuera. Mejor enfócate en proporcionar una combinación incomparable de precio, valor, servicio, calidad y conveniencia. Genera esto consistentemente y ninguno de tus competidores se te acercaran siquiera.
9. La Vaca de la Reacción Rápida \_\_\_\_\_  
Las buenas compañías tienen respuestas rápidas — la vaca de la reacción rápido los impulsa a reaccionar rápidamente a las condiciones del mercado. Sin embargo, las grandes compañías son proactivas más que reactivas — son fuertes en la creación de las fuerzas que guíen los cambios en el mercado. De esta forma, ellas hacen los cambios cuando no tienen que hacerlo y están al frente de sus consumidores.
10. La Vaca sin Errores \_\_\_\_\_  
Las compañías que tienen miedo de cometer errores no intentan nada nuevo. En los negocios, algunos de los descubrimientos más profundos (y productos) han surgido de las cenizas de los fracasos pasados. Para eliminar la adoración de una vaca sin errores, impulse a la gente a intentar nuevas cosas, aunque al principio se equivoquen. Recompensa los esfuerzos y los buenos intentos más que la ausencia de errores. Te sorprenderás de lo mucho que se divertirá la gente cuando se elimine el estigma del fracaso.
11. La Vaca de la Disminución de Talla \_\_\_\_\_  
Adelgazar a la compañía despidiendo a la gente elimina mucho más masa muscular que grasa. Una mejor forma es liberarse de la grase en términos de todas las vacas sagradas que están engordando a la compañía. Como resultado, tu gente estará más motivada, tendrá más alta la moral y será mas innovadora y sobre todo, mucho más productiva.
12. La Tecnovaca \_\_\_\_\_  
Por años se ha adorado a la vaca de la tecnología. Esto es perfecto, pero la demasiada tecnología puede ser anti-productiva si no se implemente de forma efectiva — y lo que es más, la gente sigue necesitando relacionarse personalmente para ser efectivamente. Por ello, utilice la tecno vaca sabiamente y no esperes que con mejor tecnología se salve una compañía que va a pique sin remedio. Ni todas las computadoras o instrumentos del mundo pueden hacer eso, solo la gente.

*"El fracaso no es un crimen. El fracaso es para aprender de él"*

— Walter Gritón, Presidente de Citicorp

*"En el momento en que deje de evitar el fracaso se convertirá en un motivador. Se puede tambalear sólo si se estás moviendo"*

— Roberto Goizueta, Director General Coca-Cola

*"Es difícil ser un lider de mercado si no hace más que escuchar a su cliente. Las compañías que triunfan en educar a sus clientes sobre lo que es posible, desarrollan tanto a negociantes con imaginación tecnologica como a gente de tecnologia con imaginación de mercado."*

— Gary Hamel y C.K. Prahalad

*"Ninguna teoria de negocios actual será válida en 10 años. Los años que vienen serán años de cambios rápidos — en tecnología, mercados, comportamiento de consumidores, finanzas, en realidades políticas y geográficas, en economía y políticas de negocios. Casi todas las grandes organizaciones tendrán que redefinir su teoría de negocios."*

— Peter Drucker

Continúa en la página 6



## Paso 1: "Arrear" a todas las Vacas ...

Viene de la página 5

Ideas  
de  
Apoyo

13. La Vaca del Equipo \_\_\_\_\_  
La gente la adora cuando ponen un grupo de personas en un cuarto y se les indica que actúen como un equipo. No funcionará — especialmente por las tareas específicas que un individuo puede lograr más efectivamente y con menos fanfarrias. Utilice los equipos sabiamente, deles lo que necesiten para triunfar y sea efectivo y realista.
14. La Vaca del Trabaja hasta Caer \_\_\_\_\_  
Con cada nueva de tecnología, todos hablan de mayor tiempo libre. Pero está sucediendo exactamente lo contrario. Las nuevas tecnologías permiten lograr más a la gente, para ganar más y trabajar más tiempo. Las "vacas sagradas" de trabajar hasta caer incluso sugieren que debes hacer cada vez más. ¿La solución? Intente trabajar menos horas, de hecho, trabaje 4 días a la semana. Le sorprenderá lo mucho que logrará con menos horas de alta calidad.

Entonces, ¿Cómo identificar y eliminar las "vacas sagradas" de una organización? Intente estas ideas:

1. Hágalo divertido. Organice una cacería de "vacas sagradas" en la que todos participen, conceda premios con el tema de la vaca. Hazlo divertido y memorable mientras la gente identifica cuales de sus prácticas organizacionales son un obstáculo para la productividad.
2. Impulsa activamente a la gente a cazar a las "vacas sagradas", escuche detenidamente a la gente que está en las líneas frontales — los que tratan directamente con los consumidores. Ellos generalmente tienen un fuerte sentido de lo que es productivo y lo que es una pérdida de tiempo.
3. Forme una comisión. Designe un equipo oficial de caza de "vacas sagradas" a los que la gente pueda reportar sus sospechas. Hágalo divertido para todos los involucrados.
4. Involucre a los consumidores en la cacería de "vacas sagradas". Use sus ideas y retroalimentación para identificar las prácticas improductivas. Se vas a dar cuenta de que ellos estarán felices de ayudar siempre y cuando esto agregue más valor para ellos mismos en el proceso.
5. Prepara el lanzamiento. Anuncie una cacería de "vacas sagradas" como una nota de éxito con uno o dos vacas sagradas que hayan sido identificadas por los clientes o los colaboradores.

Desafie lo obvio. Haga que cada procedimiento pase la "prueba del toro" para asegurarse de que definitivamente no existe una "vaca sagrada". Las preguntas básicas en una "prueba del toro" son:

1. ¿Por qué estamos haciendo esto?  
¿Esto agrega valor, mejora la calidad, el servicio, la productividad, alienta la comunicación, la creatividad, hace más rápidas la toma de decisiones o incrementa la moral?
2. ¿Cuáles serán las consecuencias si no lo hacemos?  
¿Las consecuencias son reales o imaginarias? ¿Realmente habrá alguna diferencia si se discontinúa ésta práctica? ¿Alguien se va a dar cuenta si esto deja de suceder?
3. ¿Alguien más está haciendo esto?  
Si es así, ¿Por qué estamos duplicando el esfuerzo? ¿No sería igualmente efectivo pero más eficiente sólo usar el sistema de alguien más en vez de hacer uno propio?
4. ¿Cómo y cuándo tiene efecto esta práctica y quién la inicia?  
Posiblemente con el paso del tiempo y las circunstancias cambiantes se ha hecho obsoleta esta práctica. Con frecuencia, la razón original no tiene sentido en el contexto actual.
5. ¿Existe otra persona, departamento o compañía que lo haga más rápido, mejor o más eficientemente que nosotros?  
Si es así, no lo piense más y asigne el proyecto a ellos. Así podrá enfocarse en lo que hace mejor — creando valor agregado para sus clientes y consumidores.



## Paso 2: Desarrolle un Ambiente de Disposición al Cambio.

### Idea Principal

El tiempo ideal para crear un ambiente en el cual la gente esté abierta a las nuevas ideas es antes de que se requieran los cambios. Si hace esto primero, todos los demás pasos serán mucho más fáciles. Los mejores equipos, los más eficientes tienen líderes que les enseñan a los miembros que sus esfuerzos son importantes en muchas formas diferentes.

Ideas de Apoyo

**A**ntes, en los “buenos tiempos”, los administradores se centraban en los procesos y productos. Su palabra era ley. Los jefes nunca daban explicaciones — solamente estipulaban como querían que se hicieran las cosas. Hoy los administradores de negocios tienen que verse más a sí mismos como guías. Las habilidades de adaptación de la gente son más importantes que las habilidades técnicas.

¿La diferencia entre un guía y un jefe? Confianza.

Para destruir la confianza, los jefes antiguos:

1. Decían estar de acuerdo con los empleados, pero seguían requiriendo que todo pasara primero por su aprobación.
2. Sólo les decían a los empleados lo que ellos pensaban que podían manejar.
3. Tomaban todo el crédito de cualquier idea que sus empleados pudieran haber tenido.
4. Señalaban los problemas de sus trabajadores en frente de los demás.

En contraste, los guías actuales construyen la confianza:

1. Metiéndose en las trincheras y trabajando junto con sus colaboradores cuando surge un problema.
2. Son completamente abiertos y honestos al compartir información de negocios tan claramente como sea posible.
3. Teniendo una mentalidad y vocabulario de “lo hicimos” en vez de un “Hice que lo hicieran”
4. Rehúsan divulgar información que hayan recibido en confesión.

Una vez que se ha creado una base de confianza entre los empleados y el jefe, se impulsa con más fuerza un ambiente de disposición al cambio mediante:

1. Cuidando de la gente lo suficiente como para invertir en ellos \_\_\_\_\_  
Nada demuestra más una actitud de cuidado como invertir en la capacitación de los colaboradores. Esto demuestra que sus intereses van de la mano con los negocios de la compañía y que juegan un rol importante en el crecimiento futuro de la compañía.

El cuidado no significa que sobreproteger a los empleados o cumplir todos sus deseos. Simplemente significa encontrar formas prácticas y significativas de demostrarles que los apoya.

2. Respeto a sus Colaboradores \_\_\_\_\_  
Respetar a alguien significa tomar en cuenta sus necesidades, aspiraciones y temores cuando interactúa con él. No quiere decir darles una palmada en la espalda aunque hayan hecho las cosas difíciles. El respeto significa que esta preparado para criticar su comportamiento sin humillar a la persona — separar la crítica de una decisión de negocio de la crítica de naturaleza personal.

3. Empatía \_\_\_\_\_  
Definida literalmente como la capacidad para ponerse en los zapatos de alguien más y ver las cosas desde su perspectiva, la empatía le permite hacer sentir a los demás que esta de su lado, que entiende y aprecia su perspectiva. No sólo

Continúa en la página 8

*“Muchos administradores toman acciones y violan las reglas no escritas aún sobre sus intenciones establecidas. Predican la importancia del trabajo en equipo, pero recompensan a los individuos que sobresalen entre la multitud. Impulsan la toma de riesgos y luego castigan los fracasos que valían la pena. Es un claro ejemplo de malas prácticas de administración.”*

— Peter Morgan, Director de Arthur D. Little

*“La razón de nuestro éxito continuo y del por qué seguimos estableciendo records es que tenemos un ambiente abierto. Todo el mundo sabe todo. No hay secretos y esto crea moral y espíritu de equipo.”*

— Richard Kundrat, Vicepresidente de Lipton

*“La forma en cómo la administración trate a sus asociados es exactamente la misma como los asociados tratarán a los clientes. Satisfacción, lealtad y clientes que regresan son el corazón del espectacular crecimiento de Wal Mart y los consumidores son leales a nosotros porque nuestros asociados los tratan mejor que los vendedores de otras tiendas.”*

— Sam Walton, fundador Wal-Mart



## Paso 2: Desarrolle un Ambiente ...

Ideas de Apoyo

Viene de la página 7

es ver lo que están pensando, sino como llegaron a esa conclusión en primer lugar.

4. Conocimiento \_\_\_\_\_  
Si la gente va más allá de la llamada obligación, los buenos guías conocen sus esfuerzos. Esto ni siquiera tiene que ser del conocimiento público — la mayoría de las veces, con tan sólo recordar decir gracias en privado es más que suficiente. La clave descansa en mostrar que reconoces ese esfuerzo más que en buscar la mejor forma de expresarlo.

*“La gente te da su lealtad cuando se sienten apreciados. Un estudio demuestra que el 46 % de la gente que deja sus trabajos lo hace porque no se sienten apreciados por la administración. A veces la motivación más efectiva es tan solo decir “Gracias”*

— Zig Ziglar

## Paso 3: Convierta la Resistencia en Disposición.

### Idea Principal

Existen cuatro fuerzas comunes que deben eliminarse para estar listo a hacer cambios y avanzar:

1. Miedo.
2. Sentimientos de falta de poder.
3. Inercia.
4. Ausencia de interés o relevancia.

Ideas de Apoyo

**P**ara cambiar, las organizaciones tienen que superar la inercia de las formas largamente establecidas de hacer las cosas. Además, los trabajadores individuales tienen que salir de sus zonas cómodas y dar pasos proactivos hacia delante.

Antes de que el cambio pueda ocurrir, la organización debe pasar cuatro obstáculos comunes:

1. Miedo \_\_\_\_\_  
El miedo es un obstáculo poderoso porque frecuentemente es auto-infundido y auto-reforzado. Puede distorsionar las percepciones y afectar físicamente a la gente. Las respuestas comunes al miedo son el pánico o la paralización o una combinación de ambas.  
  
Es mejor superar el miedo a través de reflexiones ocasionales.  
1. Pregunta: ¿Qué es lo peor que puede ocurrir si la situación no se soluciona?  
2. Pregunta: “En una escala del uno al diez — si diez es seguramente. ¿Cuáles son las probabilidades de que sus miedos se realicen?”

Puede sobre llevar el miedo desarrollando un plan de contingencia (que detalle cómo responderá ante una catástrofe) y creando auto-confianza, así la gente sabrá que serán capaces de manejar la situación sin importar las circunstancias externas.

2. Sentimiento de debilidad \_\_\_\_\_  
La mayoría de los empujados odian los cambios de trabajo y de lugar que se determinen desde una alta posición sin siquiera preguntar sus opiniones. Para sobrepasar las desventajas de situaciones como éstas, busque pequeñas áreas en las que los empleados puedan establecer su propiedad.

Por ejemplo, mientras los cambios generales estén siendo estipulados, quizá los trabajadores puedan participar en la forma en que se están implantando esos cambios. O pueden cambiar sus objetivos y metas para reflejar las nuevas condiciones de trabajo, etc.

*“La resistencia es el obstáculo en el camino que muy pocos líderes saben como hacer que la gente lo pase. La mayoría de ellos piensan que todo lo que tienen que hacer es recompensar o amenazar a su gente. O esperan que la resistencia simplemente desaparezca una vez que imponen el cambio. Estas son medidas a medias, como ponerse una camisa limpia cuando lo que realmente necesitas es bañarte.*

*A veces puede funcionar pero solo a corto plazo. Si no llegas a la causa real de la resistencia, esta rebotará golpeándote. Aunque la mayoría de los líderes tienen mucha capacitación en los procesos de trabajo, tienen muy poco entrenamiento de los procesos personales. Especialmente en el manejo del cambio.*

— Robert Kriegel y David Brandt

Continúa en la página 9



## Paso 3: Convierta la Resistencia ...



Viene de la página 8

La clave para tener gente eficiente es involucrarlos activamente en cada paso de la planeación de los cambios. Si por alguna razón esto no es probable, al menos deles tiempo para ajustarse. Recuerde, la resistencia al cambio es una respuesta humana normal y siempre se obtendrán mucho mejores resultados y de mayor calidad cuando se trabaja con la gente y no contra ellos.

### 3. Inercia \_\_\_\_\_

La mayoría de la personas somos criaturas de hábitos. El estado actual representa algo conocido cómodo y confortable. Adaptarse a una nueva situación es siempre un reto — hay nuevas reglas que acatar, diferentes expectativas que comprobar y retos desconocidos más allá de eso.

Supere la inercia realizando demostraciones (entre más concretas y teatrales mejor) del nuevo sistema en acción. Esto cambiará las percepciones y pondrá al nuevo sistema en un nivel más manejable y sostenible para todos los involucrados.

La inercia puede superarse incluso quitando la vista de lo que está cambiando y poniéndola en cualquier elemento que siga igual. O los nuevos sistemas pueden integrarse a la estructura existente o un sistema grande y complejo se puede romper en pequeñas tareas lógicas. Solo haga que la gente se mueva, participe en alguna parte del trabajo y manténgase así hasta el final.

### 4. Ausencia de Interés o Relevancia \_\_\_\_\_

Los empleados automáticamente mirarán los cambios propuestos solamente desde su perspectiva. Pueden llegar a tener algún interés casual en lo que el cambio significará para un accionista o ejecutivo, pero su interés vital estará en medir los beneficios contra los costos para ellos mismos.

En general, a menos que los beneficios a largo plazo sobrepasen clara y convincentemente el dolor del corto plazo, la gente no se unirá al nuevo plan. Por lo cual, la clave consiste explicar los beneficios clara, consistente y convincentemente. Nunca asuma que los empleados descubrirán por ellos mismos que beneficios habrá. Ayúdelos a visualizar los beneficios vívidamente para crear entusiasmo.

Una idea final. En ocasiones, enfatizar el costo de no hacer el cambio puede ser un motivador más poderoso que ningún otro. Las circunstancias pueden ser tales, que con esto llevará a la gente a la acción, superando cualquier resistencia al cambio.

*"No puede dejar que los pensamientos negativos crezcan lentamente. Yo no analizo y pruebo las cosas desde un punto negativo. Lo que estamos tratando de hacer es educar a estos chicos con reforzamientos positivos."*

— Dave Winfield, jugador de baseball

*"La gente no resiste el cambio tanto como resisten ser cambiados"*

— Christopher Hegarty, consultor de administración

*"En las organizaciones establecidas, los cambios crean miedo y paranoia en la mente de los ejecutivos que se esconden para proteger su estado actual. Lo nuevo sólo puede ser creado destruyendo lo viejo."*

— Gene Landrum

9

## Paso 4: Motive a la Gente a Cambiar.

### Idea Principal

Motivar a la gente a cambiar su organización para mejorar, requiere la creación de una razón poderosa — una fotografía vívida de lo que puede alcanzarse si todos jalan juntos.

Las cuatro claves para motivar a la gente para estar listos al cambio son:

1. Sentido de urgencia.
2. Inspiración.
3. Propiedad.
4. Recompensas y reconocimientos apropiados.



## Paso 4: Motive a la Gente ...



**1. Sentido de Urgencia** \_\_\_\_\_  
 La urgencia se crea proporcionando una razón realista del por qué se requiere hacer el cambio con rapidez. Esto puede hacerse proyectando las tendencias actuales en el futuro, usando retroalimentación negativa de miembros del negocio respetados o mostrando que con ese negocio se ganará el liderazgo del mercado.

Crear un sentido de urgencia, particularmente en un negocio con fuertes tendencias de crecimiento, a veces no es fácil, pero casi siempre es necesario si quiere mantener esas tendencias de crecimiento. La clave está en usar hechos para justificar su llamada de urgencia de forma creíble y efectiva para no ser visto como un simple llorón.

**2. Inspiración** \_\_\_\_\_  
 La urgencia puede encender el fuego del cambio, pero las flamas se sostienen por la pasión de la inspiración. Ser apasionado significa "tener un verdadero deseo por triunfar" — es decir, tener un fervor y persistencia poco comunes.

Para inspirar y avivar la pasión, cree una fotografía vívida de lo que quiere que la gente aspire. Las buenas visiones son inspiradoras y atraen los sueños, esperanzas y aspiraciones de una persona. Cuando la gente está inspirada y apasionada por algo, nada es imposible y comienza a usar recursos internos que ni siquiera sabía que existía.

**3. Propiedad** \_\_\_\_\_  
 La mayoría de la gente ama el concepto de poseer su propio negocio por la idea de ver una correlación directa entre los esfuerzos y los resultados. Los jefes astutos utilizan esto en su provecho dando a los empleados toda la información, responsabilidad y autoridad posible.

Crear un sentido de propiedad generalmente involucra:

1. Esclarecer las expectativas para que todos estén en la misma frecuencia.
2. Hacer al personal totalmente responsable de una parte de los negocios.
3. Requerir revisiones contables para evaluar los resultados.

**4. Recompensas y Reconocimientos Apropiados** \_\_\_\_\_  
 Las recompensas, también llamadas incentivos, vienen en todas las formas y tamaños. Pueden ser extrínsecas (dinero, regalos, títulos) o intrínsecas (reconocimiento, flexibilidad, libertad). En la práctica, las recompensas intrínsecas son más motivadoras que las recompensas extrínsecas, aunque los mejores sistemas de recompensas combinan ambas en un sistema de calificación.

Las recompensas extrínsecas (que pueden crear una explosión a corto plazo del promedio de desempeño) son más efectivas si:

1. Son ajustados a los intereses de una persona.
2. Son liberados inmediatamente.
3. Son de naturaleza pública, especialmente con los compañeros de trabajo.

Para cambiar cualquier organización, tiene que cambiar su sistema de recompensas. En lo que se enfoque con recompensas es lo que los empleados proporcionarán. Asegúrese de que el sistema de recompensas vigente envía el mensaje correcto e impulse los alcances que construyan el futuro y no que desalienten el desarrollo constante.

*"Para inaugurar un cambio a gran escala, tiene que crear una plataforma de lanzamiento. Tiene que darle a la gente una razón para hacer algo diferente."*

— Lawrence Bossidy,  
 Director de Allied Signal

*"La inspiración tiene una cúpula. Una cúpula — la parte más alta de un objeto encumbrado, como el pico de una montaña o el techo de una iglesia, hace que la gente vea más arriba. Para ver la cúpula en lo alto de una iglesia o el pico de una montaña tiene que mirar hacia arriba, esto es lo que hace la inspiración."*

—Larry Wilson, fundador de  
 Wilson Learning

*"Los líderes serán aquellos en impulsen a los otros. Liderazgo de impulso significa sacar la energía y capacidades de la gente y ponerlos a trabajar juntos de forma que no lo harían de otra manera."*

— Bill Gates, fundador de  
 Microsoft

*"No trate de hacer que su cisne salvaje vuele en parvada"*

— Thomas Watson,  
 fundador de IBM

*"Yo le doy el trabajo a la gente y dejo que ellos lo hagan. Sólo necesitamos saber lo que vas a hacer. El cómo es cosa tuya."*

— Roger Meade, Director de  
 Scitor



## Paso 5: Desarrolle las 7 Características Personales de la Disposición al Cambio.

### Idea Principal

Las 7 características de la gente que está lista para el cambio son:

1. Astucia.
2. Optimismo.
3. Aventurero.
4. Iniciativa.
5. Adaptabilidad.
6. Confianza.
7. Tolerancia a la ambigüedad.

Cultivar estas características personales le permitirá estar motivado en los años siguientes — sin importar las condiciones y circunstancias externas.

Ideas  
de  
Apoyo

# 1

### . Astucia

Definimos astucia como la habilidad para hacer algo de la nada. Una persona astuta va a hacer lo más posible en cualquier situación en que se encuentre usando cualquier recurso disponible. Se da cuenta de que hay más de una forma de cumplir una meta y de que la forma obvia no es la única.

Para desarrollar la astucia:

- Intente haciendo una lista de 10 usos no convencionales para los objetos ordinarios.
- Haga ejercicios en equipo con materiales inusuales.
- Haga que la gente piense como sobrevivirían con 10 dólares toda una semana.

### 2. Optimismo

Es la base de una visión positiva del futuro. El optimismo refleja el marco de referencia y disposición de una persona. Los optimistas son entusiastas, positivos sobre el cambio y creen que todo será para bien.

Para crear optimismo:

- Intente mirar las experiencias negativas a través de "un cristal rosa" e identifique todos los beneficios potenciales.
- Ponga habitualmente algo negativo en términos positivos.

### 3. Aventurero

Ser aventurero significa amar los retos, estar dispuesto a tomar riesgos y tener un deseo de perseguir oportunidades desconocidas con la esperanza de la llegada de algo sustancial. Es lo opuesto a seguir una ruta.

Para entrenarse como aventurero:

- Haga algo divertido con un poco de riesgo — del tipo de cosas que a todos les gusta la idea pero nadie se atreve a hacer.
- Busque oportunidades de tomar un pequeño riesgo — exprese una opinión diferente a la mentalidad general, actúa contrario a las expectativas, confronta a alguien que le intimide.

### 4. Iniciativa

La iniciativa es el combustible que maximiza todos los demás rasgos de carácter. Es una combinación en partes iguales de energía y deseo mental y forma la base del dinamismo de una persona. La iniciativa inyecta pasión y determinación.

Para desarrollar la iniciativa en una persona:

- Impúselos a expresar sus sueños y pasiones
- Visualice el éxito y escriba lo que para Ud. significa.

*"Estar dispuesto al cambio significa tomar riesgos, retar los convencionalismos y perseguir los sueños. Es crecer, aprender y vivir la vida al máximo: utilizando habilidades, fuerzas y recursos que nunca pensó que tenía. Cuando este listo para el cambio haga más cosas de las que creía que podía, será más de lo que pensaste que podías ser. Hacer del cambio tu aliado y no tu enemigo te llevará a un futuro de posibilidades ilimitadas que hará su vida más rica, recompensada y mucho más divertida."*

— Robert Kriegel y David Brandt

Continúa en la página 12



## Paso 5: Desarrolle las 7 Características ...

Ideas de Apoyo

Viene de la página 11

### 5. Adaptabilidad

La adaptabilidad consiste en flexibilidad y recuperación. Las personas flexibles cambian sus expectativas de acuerdo a las circunstancias. La gente resistente es la que se recupera de sus fracasos rápida y confiadamente y toma lo mejor de lo que tiene.

Para desarrollar más adaptabilidad

- Juegue algo familiar (como volley ball) con cambios en las reglas cada 10 minutos.
- Trate de describir una situación importante desde su punto de vista, desde el de un niño de 7 años, desde el de un extraterrestre, etc.

### 6. Confianza

Esta es una fuerte creencia en su capacidad de manejar cualquier cosa. La confianza es desarrollar autoadmiraación y acrecentarla mediante una creencia interna de que cualquier situación es influenciable de una u otra forma.

Para aumentar la confianza:

- Refuerce los éxitos pasados y enmarque los eventos pasados tan positivamente como sea posible. Cree una tradición de éxito.
- Revise los errores positiva y constructivamente y no en forma negativa concentrándose en una queja.

### 7. Tolerancia a la Ambigüedad

Un cierto grado de ambigüedad es bueno y realista. La ambigüedad permite afinar los planes conforme existan más hechos disponibles.

Para crear tolerancia a la ambigüedad:

- Haga listas de las cosas que están bajo su control y de los factores que no lo están. Discuta cada punto y las formas posibles de moverlo de un lado a otro.
- Junte a varias personas con los ojos vendados en un cuarto y pídeles que encuentren su lugar. Al no poder ver, pronto sentirán las corrientes de aire y tropezarán con otros objetos que les permitirán encontrar su camino.

e-ntreligare, sa de cv, es una organización que provee **Servicios Especializados por Suscripción** para la Actualización e Información Ejecutiva, a través de las Mejores Síntesis en Español de Libros de Management y Pensamiento Empresarial Contemporáneo: Cápsulas de Conocimiento®.

Cada Cápsula de Conocimiento® desarrolla en 12 páginas promedio, los conceptos clave, ideas y estrategias relevantes de todo un libro. Se estructura la información en un formato útil, dinámico y de fácil lectura. Cada quince días los suscriptores reciben una Cápsula de Conocimiento® de un libro diferente.



e-ntreligare es licenciatario exclusivo de las obras otorgadas por Business News Publishing, Ltd. (Nueva Zelanda) y propietario de la versión en idioma Español de las Cápsulas de Conocimiento®, para su uso, explotación, transmisión, difusión y/o reproducción. La imagen del libro es utilizada bajo licencia de amazon.com.

Edición para Uso Personal.  
No Robe esta Cápsula de Conocimiento®  
Evite que otros lo Hagan.  
¡ Mejor Recomiéndenos !

¿Cómo conseguir más de una copia de esta Cápsula de Conocimiento®?

- Mándenos un e-mail a: [derechoUsoCopia@in4energy.com](mailto:derechoUsoCopia@in4energy.com)
- Adquiéralas en el Centro de Adquisición de Ideas (Tienda en-línea) de [www.in4energy.com](http://www.in4energy.com)
- O aproveche el Programa Corporativo para su personal clave o intranet: [corporativo@in4energy.com](mailto:corporativo@in4energy.com)

Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un ahorro preferencial para Ud.

Nos interesa su opinión



[editor@in4energy.com](mailto:editor@in4energy.com)

Ofrece esta Página a un Colega o Amigo...  
y obséquiale una...

# Problema

**Muchos Buenos Libros de Negocio.  
Muy Poco Tiempo!**

¿Está colapsado por la cantidad de información que tiene que leer?

¿Necesita conocer las ideas, conceptos y estrategias relevantes del mundo de los negocios?

¿Le falta tiempo para absorber todo lo que llega a su escritorio, pero al mismo tiempo necesita mantenerse al día?

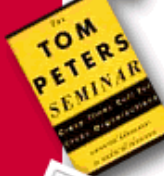
Sabía Ud. que...

En el mundo se publican anualmente más de 8,000 libros de negocio

Cada cinco años se duplica el total de todo el conocimiento impreso

Se ha producido más información en los últimos 30 años que en los 5,000 anteriores

**¿Cómo se Actualiza usted...?**



# Solución

**Lea Sólo lo Necesario...**

Utilice los conceptos, ideas y estrategias relevantes de los mejores libros de negocio.

Cada Cápsula de Conocimiento® se caracteriza por ser:

- En Español
- Breve (en promedio 12 páginas)
- Práctica
- Actual
- De fácil lectura
- Económica y de Alto Valor.

Suscríbase a:



Y reciba en su cuenta de correo electrónico:

**Cápsulas de Conocimiento®**

Las Mejores Síntesis Ejecutivas en Español de Libros de Management.

Cupón para Activar su Membresía... Código de Promoción AL0405

<p>1. En Efectivo o Cheque, deposite</p> <p>Citibank — Banamex Cuenta: 0077-7728648 México D.F. A nombre de: e-ntreligare, sa de cv.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favor de enviar esta hoja junto con su ficha de depósito vía fax.</li> <li>• Inversión al tipo de cambio vigente el día de su suscripción.</li> </ul>	<p>Servicio de Membresía Personal</p> <table border="1"> <tr> <td>Semestral 12 Cápsulas</td> <td>USD 52.90 USD 8.82 por mes</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Paquete 09 Cápsulas</td> <td>USD 40.50</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Paquete 06 Cápsulas</td> <td>USD 28.50</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Paquete 03 Cápsulas</td> <td>USD 17.70</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Semestral 12 Cápsulas	USD 52.90 USD 8.82 por mes	<input type="checkbox"/>	Paquete 09 Cápsulas	USD 40.50	<input type="checkbox"/>	Paquete 06 Cápsulas	USD 28.50	<input type="checkbox"/>	Paquete 03 Cápsulas	USD 17.70	<input type="checkbox"/>	<p>Cargo a su Tarjeta de Crédito</p> <p><input type="checkbox"/> Visa      <input type="checkbox"/> MasterCard</p> <p>Nombre Tarjetahabiente: _____</p> <p>Número de Tarjeta de Crédito (TDC): _____</p> <p>Fecha de Vencimiento (mm/aa): _____</p> <p>Código de Seguridad (3 dígitos atrás TDC): _____</p> <p>Firma del Tarjetahabiente: _____</p>
Semestral 12 Cápsulas	USD 52.90 USD 8.82 por mes	<input type="checkbox"/>												
Paquete 09 Cápsulas	USD 40.50	<input type="checkbox"/>												
Paquete 06 Cápsulas	USD 28.50	<input type="checkbox"/>												
Paquete 03 Cápsulas	USD 17.70	<input type="checkbox"/>												
<p>2. Fax Cd. de México</p> <p>(+52) +55+5671.9254</p>	<p>Facturar a... (Sólo en caso de Requerirlo, el envío a México D.F. Tiene un costo de US 4.00 y US 5.00 al interior de la República)</p>	<p>Por este pagaré me obligo incondicionalmente a pagar a la orden del banco emisor de la tarjeta descrita en este documento el importe de este título. Este pagaré procede del contrato de apertura de crédito que el banco emisor y el tarjetahabiente tienen celebrado y representa las disposiciones que del crédito concedido hace el suscriptor. "Este pagaré es negociable únicamente con instituciones de crédito".</p>												
<p>3. Teléfono Cd. de México</p> <p>(+52) +55+5671.9254</p>	<p>Razón Social: _____</p> <p>RFC: _____</p>	<p>e-mail para Envío de Cápsulas</p> <p>_____</p>												
<p>4. E-mail</p> <p>servicios@in4energy.com</p>	<p>Domicilio Fiscal: _____</p> <p>_____</p>	<p>Membresía Corporativa</p>												
<p>5. En Línea</p> <p>www.in4energy.com</p>	<p>Estado: _____ CP _____</p> <p>Teléfono(s): _____</p>	<p>Contáctenos para obtener mayor información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivos Planes para su Personal Clave</li> <li>• ¡ Llámenos o Escribanos Ahora !</li> </ul>												