



# Documentos DELTA

HACEMOS LA DIFERENCIA AGREGANDO VALOR

# Impedimentos para el cambio

# IMPEDIMENTOS PARA EL CAMBIO

La única constante es el cambio, pero somos reacios a él.



## ::: INTRODUCCIÓN :::

La utilización de la Internet y sus tecnologías ES la herramienta con la cual se deben implementar cambios al interior de las organizaciones y en especial es la tecnología con la cual se puede realmente estar sincronizado con los cambios estratégicos que a diario se suceden.

La adopción de estas recomendaciones sólo implica una cosa para la mayoría de nosotros: CAMBIAR. Es claro que en la velocidad en que vivimos hoy, lo única constante es el cambio. Sin embargo, los seres humanos (¡y algunas tecnologías!) somos reacios al cambio por naturaleza. Para poder implementar exitosamente cambios tanto tecnológicos como de cualquier otra índole, es imperante entonces poder manejar esta situación que impone impedimentos para este mismo cambio.

La reinvencción de la compañía resultará en una serie de cambios drásticos en que se reflejarán en una organización corporativa diferente, distintas descripciones de funciones de los empleados y clientes distintos.

Adicionalmente, mover las transacciones de su negocio del curso actual a la Internet también requerirá cambios adicionales en las relaciones con su proveedor y en nuevas tecnologías para su departamento de Tecnología Informática.

Uno de los conceptos fundamentales cuando se trata de cambiar a las personas es que los humanos somos la especie más adaptable de la tierra. Las personas cambiamos todo el tiempo. Nos comportamos de una manera con nuestro cónyuge y en un segundo cambiamos para comportarnos de una manera completamente distinta con el taxista. La pregunta es entonces ¿qué factores son los que impiden que las personas dentro de la compañía cambien?

Por otro lado, existe el descuido generalizado de contemplar las cosas que se pierden cuando se sucede un cambio. Por lo general siempre resaltamos las cosas buenas de lo que está por

venir, y omitimos resolver los conflictos que se presentarán con las cosas buenas que hoy se tienen y serán reemplazadas por algo nuevo. La atención minuciosa a la "perdida", así como se hace cuando se resaltan los aspectos positivos del cambio garantizará que tendrá más de un aliado en el proceso del cambio.

Donovan en su libro expone **10 impedimentos al cambio** y las respectivas recomendaciones para tomar acción sobre ellas y así poder eliminar las barreras al cambio en su proceso de la reinvencción de su negocio y la incorporación de la Internet en su negocio.

## ::: IMPEDIMENTO 1. FALTA DE VISIÓN :::

Si no se tiene una visión, las demás personas no harán el cambio. No seguirán ni seguirán las recomendaciones del promotor de este cambio, y tampoco hallarán inspiración en el líder. Si el líder no tiene la visión, tampoco conocerá hacia donde va ni qué camino tomar. En el camino de la reinvencción del negocio, la falta de visión es una pared de ladrillo impenetrable. No solo impide el progreso, sino que tampoco permite que la luz ilumine el camino. Sin una visión, el líder y su equipo terminarán inevitablemente en un hueco.

**Acción:** Escuche a sus clientes y Formule. ¿Cómo se establece una visión para su compañía en la Internet? Hay mucha forma sede hacerlo: teniendo un asesor, efectuando retiros con sus administradores de alto nivel, yendo a seminarios ejecutivos, entre otros. Escuche a sus clientes, confíe en sus consejeros y en su intuición y formule su estrategia. Luego proceda a saltar el siguiente obstáculo: falta de una visión COMPARTIDA.

## ::: IMPEDIMENTO 2:

### FALTA DE UNA VISIÓN CORRECTA Y COMPARTIDA :::

El siguiente impedimento es la imposibilidad de compartir la visión con las personas responsables por su implementación. La habilidad para compartir la visión con sus colegas depende directamente en su habilidad



para estructurar la nueva visión. Debe también reconocer lo que se pierde en el proceso del cambio de estructura y abordar estas pérdidas.

**Acción:** Provea estructura, entienda las pérdidas, y disperse. Hay muchas formas de agregar estructura a una visión, desde reuniones empresariales hasta proyectos pilotos exitosos. Lo más importante es el entendimiento de las pérdidas y una eficiente distribución de esta visión para que sea compartida.

#### ::: IMPEDIMENTO 3: FALTA DE JUICIO :::

Para poder escoger el camino correcto, la adecuada estrategia del negocio y la correspondiente adecuada visión, se necesita buen juicio. Virtualmente todo lo que hace tanto personal como profesionalmente lo necesita. Con respecto a la Internet, hay tres impedimentos para un buen juicio: **pobres pruebas de realidad, análisis pobre, y pobre acción.**

**Acción:** Estas barreras se eliminan con **escepticismo, objetividad y toma de decisiones.** Efectúe pruebas de realismo. Es imposible hacerse a un juicio hasta que tenga los hechos, mientras obtiene hechos y datos, sea escéptico. Su mejor opción es tener personas que le dirán la verdad. Hable con usuarios y empresas que han adoptado las tecnologías.

Adicionalmente es importante analizar los datos recogidos con neutralidad y sin sesgos. No sobre analice los problemas porque puede verse en un callejón sin salida y caer en la trampa de no tomar decisiones oportunas.

Por último, tiene que tomar acción. Puede detener el crecimiento de su negocio el no tomar acción. **Tomar acción implica estar en el lado opuesto del escepticismo y de la neutralidad.** En este momento es importante actuar y además tener la pasión para demostrar la importancia de sus acciones a las personas dentro del proceso de cambio.

#### IMPEDIMENTO 4: A LA DEFENSIVA

Otro impedimento en el camino al éxito del negocio es que los empleados estarán a la defensiva, tratando de mantener las viejas formas de hacer las cosas, formas con las cuales están familiarizadas y cómodos. Esto aplica desde el Presidente de la compañía hasta el empleado más bajo en la jerarquía. La adaptación de tecnologías de Internet incentivará las defensas de los empleados. ¿Qué opinarán sus vendedores ante la pérdida de comisiones por ventas a través de Internet? ¿Qué pensarán sus distribuidores?

**Acción:** **Enfóquese en la compañía.** La mejor herramienta para combatir esta actitud defensiva es lograr que estas personas estén de acuerdo con unos objetivos comunes de la compañía como tal. Una vez de acuerdo con estos objetivos, hagan que analicen la posición que están defendiendo a la luz de estos nuevos objetivos, con los cuales ya están de acuerdo. Por lo general, posiciones defensivas incorrectas se desmoronan.

#### ::: IMPEDIMENTO 5: VIEJAS FORMAS DE PENSAR :::

Si las personas no están familiarizadas con las nuevas ideas, el obstáculo es su propio proceso de pensamiento. La única forma de eliminar este obstáculo es mediante capacitación y educación. La vieja forma de pensar para las personas técnicas es COBOL y CASE entre otras, no JAVA, Web y HTML.

**Acción:** **Eduque.** Se debe lanzar un programa masivo de educación, no solo en las nuevas tecnologías sino en el negocio. ¿Cuántas de sus personas técnicas conocen la diferencia entre las medidas de retorno a la inversión y el retorno sobre activos?

Para poder sobreponerse a la vieja forma de pensar, sus clientes, sus empleados y sus socios de negocios deben ser reeducados con su nueva visión, nuevos productos y nuevos servicios.



### ::: IMPEDIMENTO 6: CULTURA :::

Esta barrera son dos realmente, la cultura de la gente y la cultura de su empresa. Las personas técnicas son por naturaleza adversa al riesgo. Las personas comerciales promueven una cultura de agresividad. La cultura japonesa promueve el respeto a la autoridad. La cultura europea tiende a ser estructurada mientras que la estadounidense tiende a ser espontánea. Este punto se resuelve contestando dos preguntas:

- ¿Cómo evita que su cultura se atraviese en el camino?
- ¿Cómo cambia la cultura de alguien?

**Acción:** Para responder la primera pregunta es necesario hacer explícita la cultura de la empresa al igual que debe ser cuidadoso al reconocer la diversidad de culturas al interior de la misma. Falta de cuidado en esta parte puede causar malos entendidos. Por ejemplo el entusiasmo puede verse con suspicacia por un grupo de europeos mientras que un grupo de americanos lo espera. La Internet es global. El uso de la Internet coloca a su empresa al frente de estas diferencias culturales.

Para la segunda pregunta no hay más remedio que colocar a las personas en la misma cultura que quiere que adopten. Algunos casos implican enviar personas a otras culturas, en otros casos puede ser traer elementos de fuera de la compañía que ya tengan la nueva cultura.

### ::: IMPEDIMENTO 7: ÉXITO :::

De todos es conocido el dicho de "si no está roto, no lo arregle" El éxito actual es uno de los mayores impedimentos al cambio. ¡El 50% de las empresas de la lista Fortune 500 de 1950 ya no existen! Existen múltiples ejemplos de la obnubilación con el éxito actual. ¿Por qué no se movió IBM hacia tecnología Cliente/Servidor y sistemas abiertos antes? ¿Por qué no fue lo suficientemente agresivo Digital para moverse a Unix, una tecnología que ayudó a desarrollar?

La razón es muy sencilla, las utilidades eran astronómicas, no había necesidad de cambiar.

**Acción:** Manténgase vigilante. La única herramienta que le permite darse cuenta de estos cambios y de su resistencia es un sistema métrico que le permita medir todos los aspectos de su negocio. Debe institucionalizar medidas de evaluación tanto de sus proveedores como de sus empleados. La Internet es un excelente medio para recibir y monitorear constantemente la opinión de sus empleados y clientes. Imagínese el crecimiento de su negocio si está conectado con 50 millones de clientes potenciales.

### ::: IMPEDIMENTO 8: FALTA DE CREDIBILIDAD :::

Si las personas no confían en el líder del proyecto de cambio, no cambiarán para este proyecto.

**Acción:** Utilice la honestidad o un emisario de confianza. Por lo general, empleados reacios al cambio reaccionan mejor ante un tercero que ante alguien del interior de la compañía que consideren que puede tener objetivos ocultos.

### ::: IMPEDIMENTO 9: FALTA DE USO DEL PODER Y LA AUTORIDAD :::

Hay dos herramientas muy valiosas para cambiar a las personas: poder y autoridad. Hay que saberlas distinguir y utilizar:

**Poder:** es algo que usted tiene. Es su convicción, su pasión, su energía y su conocimiento. Entre más lo use, más obtiene.

**Autoridad:** es algo que le dan. Es su título, su cargo. Entre más lo utilice, más lo perderá.

### ::: IMPEDIMENTO 10: CANGREJOS :::

Normalmente los cangrejos, cuando se colocan en un balde, no requieren de ser tapados. Si uno trata de salirse, los demás lo halan de vuelta al balde. Si va a cambiar a sus empleados, debe neutralizar y destruir los



cangrejos al interior de su organización. Hay empleados que agarrarán algunos colegas y los halarán hacia las viejas formas de hacer las cosas.

¿Cómo identifica los cangrejos? Los cangrejos se mueven de lado o para atrás. Los cangrejos les dirán que no funcionará pero no le darán una alternativa.

**::: CONCLUSIÓN :::**

Habrà muchos impedimentos para la implementación del cambio. La naturaleza del cambio en sí mismo es impedimento suficiente, sin embargo el cambio se debe hacer, es imperante la adopción de tecnologías de Internet cuanto antes ya que el cambio en general toma un año en implementarse y si su competencia le toma la delantera, recuperar un año es bien complejo, cuando los incrementos de ventaja competitiva son exponenciales una vez se ha implementado el cambio.

Contáctenos:

**PARA MAYOR INFORMACIÓN PUEDE CONTACTAR  
AL AUTOR VÍA INTERNET AL CORREO  
ELECTRÓNICO:  
<mailto:docum@deltaasesores.com>  
Ó VISITARNOS EN LA WEB:  
<http://www.deltaasesores.com>**