

LEAN

CHANGE

MANAGEMENT

PRÁCTICAS INNOVADORAS PARA
EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Jason Little



HMEXPRESS

LEAN CHANGE MANAGEMENT

**PRÁCTICAS INNOVADORAS
PARA EL MANEJO DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL**

BY JASON LITTLE



HMEXPRESS

Copyright 2014 Jason Little

Editorial: Happy Melly Express
Traducción Castellano: Alquimia del Talento

Todos los derechos reservados.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. LA COMISIÓN.....	23
¿Qué es el Lean Startup?	27
3. EL CICLO DE LEAN CHANGE MANAGEMENT.....	35
Recolectando Hallazgos	38
¿Cuáles son nuestras Opciones?	40
Opciones y beneficios	43
Tiempo de hacer Experimentos	43
Qué aprendí.....	44
Un ciclo no es lineal	45
4. HALLAZGOS	49
Prácticas para recopilar Hallazgos.....	53
Práctica 1: Creación y uso de Radiadores de Información	54
<i>Bono adicional: la puerta de los Hallazgos</i>	57
Práctica 2: Lean Coffee.....	59
<i>¿Qué es Lean Coffee?</i>	60
Práctica 3: Hackeo de Cultura.....	62
<i>¿Qué es hackear la cultura?</i>	63
Práctica 4: Retrospectivas Ágiles	67
<i>Qué es una Retrospectiva</i>	68
Práctica 5: Análisis del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin	69
Evaluaciones que generan Hallazgos.....	70
<i>¿Qué es ADKAR®?</i>	71
<i>Cómo usó ADKAR® la Comisión</i>	72
<i>Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (IECO)</i> ..	74
<i>El modelo de Cultura de Schneider</i>	76

5. ENTORNOS DE TRABAJO	81
Entornos de trabajo.....	83
Modelo de cambio en 8 pasos de Kotter	83
<i>Crear sentido de urgencia</i>	83
<i>Forme una coalición poderosa</i>	84
<i>Cree una visión para el cambio</i>	86
<i>Comunique la visión</i>	87
<i>Supere los obstáculos</i>	88
<i>Genere ganancias a corto plazo</i>	89
<i>Construya sobre el cambio</i>	90
<i>Anclle el cambio a la cultura corporativa</i>	90
Modelo 7S de McKinsey	92
Resumen de los modelos.....	94
6. OPCIONES.....	99
Cómo elegir Opciones	101
Los factores que afectan a sus Opciones.....	104
Cómo evaluar sus Opciones	104
Todas las Opciones tienen un coste	105
Comprensión del alcance	108
Use su esfera de influencia.....	111
Creación del diagrama.....	112
Clasifique sus Opciones.....	114
Dé forma a su plan de cambio.....	117
7. EXPERIMENTOS	123
¿Por qué Experimentos?	124
Creación de hipótesis para los Experimentos.....	125
Plantilla de creación de hipótesis.....	127

Validación de Experimentos	128
El enfoque impulsado por el feedback funciona.....	133
Herramientas de planificación: Lienzos (Canvases)	134
El lienzo de mejoras	136
Uso del plan de cambio en una página	138
Fomentando el Feedback	140
<i>De regreso a La Comisión</i>	140
Medición de Experimentos	141
Mediciones Cualitativas	142
Mediciones Cuantitativas	143
Indicadores Proactivos	144
Indicadores Reactivos	146
Medidas definidas por el equipo	148
 8. CREACIÓN DE ALINEACIÓN PARA EL CAMBIO.....	153
Desarrolle su lienzo de cambio estratégico.....	157
Facilitación de una sesión de lienzo de cambio estratégico	160
Alinee su organización	161
¡Mantenga sus ojos abiertos!.....	163
Lienzos de cambio táctico	165
Desarrolle su propia red de agentes de cambio	166
Ejecute el ciclo de Lean Change Management	169
Entonces, ¿qué sucedió en La Comisión?	172
Qué funcionó muy bien	172
Qué podríamos haber mejorado	173
 CRÉDITOS, INFORMACIÓN INTERESANTE Y REFERENCIAS.	177
 AUTOR.....	191

|

INTRODUCCIÓN

UNA HISTORIA DE CÓMO
EMPEZÓ TODO

I. INTRODUCCIÓN

“Cuando comenzaron los empujones, pensé para mí mismo, “en qué infierno me he metido”?

Ciertos momentos de tu vida son inolvidables. Nunca olvidaré mi experiencia en la conferencia sobre ASU^A (Amplifique Su Efectividad), donde aprendí por qué el cambio es tan difícil.

Hasta ese momento, mi rol como agente de cambio se limitaba a ayudar a las organizaciones a adoptar prácticas Agile de software. El movimiento “Agile” comenzó con la creación del Manifiesto Agile en 2001. En su esencia, era un conjunto de cuatro valores y doce principios que engendraron una variedad de procesos, métodos y prácticas.

Me enfoqué en aprender esos procesos, métodos y prácticas y me refugiaba en un falso sentido de seguridad de que lo conocía todo. En esencia, no es preciso ser una lumbarda para entenderlo, se trata de un simple conjunto de prácticas de sentido común para construir mejor el software. ¿Cómo podía ser que no lo tuviesen todos?

A En inglés AYE, Amplify Your Effectiveness

Eso demuestra lo poco que yo sabía. Recuerdo haber entrado en la sesión de Steve Smith sobre cambio sin tener una idea de qué esperar. Steve era uno de los cinco anfitriones de la Conferencia ASU. En ese momento, éste era mi primer paso. Yo conocía a un par de personas en esa conferencia, pero como el típico introvertido que escanea la sala para unirse a una cara amigable, sólo encontré caras desconocidas. Cuarenta de nosotros formamos un círculo con nuestras sillas, y Steve hizo la pregunta, “¿Cómo os sentís con el cambio?” Yo estaba sentado a dos sillas de distancia de él y tenía la esperanza de que el orden de las preguntas fuese al azar—ipero no tuve esa suerte!

Antes de que pudiera pensar, o aún reelaborar la respuesta de la persona que iba antes que yo, oí estas palabras salir de mi boca: “¡Me gusta el cambio! ¡El cambio es excitante, fresco y nuevo, y pienso que los cambios radicales son necesarios de vez en cuando!”

¡Uff! Superé el obstáculo sin mayores problemas.

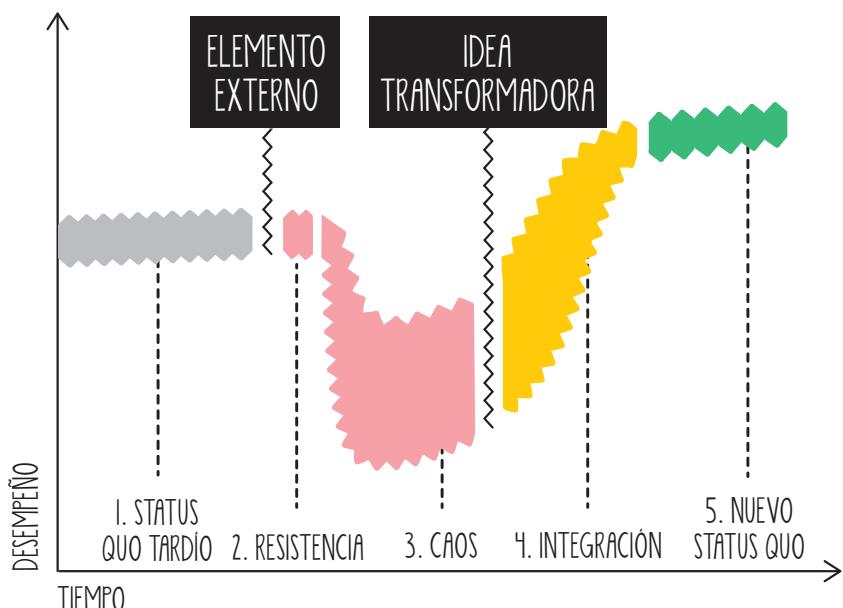
Una vez que todos tuvieron la oportunidad de responder a esa pregunta, Steve comenzó una simulación para que los asistentes experimentaran el Modelo de Cambio de Virginia Satir¹. Este modelo de cambio describe en cinco etapas los efectos que cada etapa de un cambio tiene sobre los sentimientos, los pensamientos, el desempeño y la fisiología.

Las etapas del modelo de Cambio de Virginia Satir:

- *Etapa 1 – Estatus Quo Tardío:*
Todo es familiar y cómodo, y el desempeño es estable.
- *Etapa 2 – Elemento Externo:*
Esta etapa hace mención a la resistencia. En mi opinión, la metodología agile es un potente Elemento Externo que genera

MODELO DE CAMBIO DE SATIR

© 2000 STEVEN M. SMITH



Virginia Satir Change Model por Steven M. Smith.

una fuerte respuesta en las personas. Algunas la aman, otras se resisten.

- *Etapa 3 – Caos:*

Las Personas sienten que están perdiendo su identidad y experimentan un sentimiento general de pérdida, que les impulsa a una caída en productividad y un aumento de confusión e indignación.

- *Etapa 4 – La Idea, la Práctica y la Integración de la Transformación:*
Una vez que las personas se han tambaleado con el Caos, llegan al punto en que lo captan, dan con La Idea de la Transformación. La Idea de la Transformación les impulsa a la Práctica y la Integración. Aquí, las personas integran los beneficios del Elemento Externo en su nueva identidad.
- *Etapa 5 – Nuevo Estatus Quo:*
El Desempeño comienza a estabilizarse a un nivel mayor que el del Estatus Quo Tardío.

Volvamos a la sesión de la conferencia...

Una persona fue elegida para ser la *Estrella* de la sesión; y el resto de los asistentes fuimos divididos en grupos que representaban las diferentes etapas del Modelo de Cambio de Satir. Cada persona tenía una tarea diferente:

- Yo era parte del grupo de *Estatus Quo Tardío*, que era responsable de mantener a la Estrella en un rincón del salón.
- El grupo del *Nuevo Estatus Quo* era responsable de mover a la Estrella y llevarla a la esquina opuesta del salón.
- El grupo del *Elemento Externo* era responsable de iniciar el cambio.
- El grupo del *Caos* era responsable de alterar el proceso.

Recuerdo a Steve diciendo: “*¡Yo no sé qué es lo que va a pasar aquí, pero comencemos!*” Entonces comenzó la simulación, y mi grupo hizo lo que cualquier grupo racional hubiese hecho.

Construimos literalmente una pared.

Recorrimos el hotel buscando mesas, sillas, plantas, y cualquier otra cosa que nos sirviera para construir una pared física que impidiese la entrada del *Nuevo Estatus Quo* y se mantuviese dentro a la *Estrella*. También tomamos prestadas las sillas que había en la recepción para configurar un lugar acogedor dentro de nuestro recinto y mantener cómoda a la *Estrella*. Nunca olvidaré las miradas que nos dirigían el personal del hotel.

El grupo *Elemento Externo* terminó haciendo la mayor parte del trabajo de *Caos*, icon una actuación merecedora de un Premio de la Academia! Corearon, cantaron y golpearon con latas. Mientras estaban perturbando a el ambiente, el grupo del *Nuevo Estatus Quo* decidió que era el momento de echar abajo la pared, de manera que pudiesen llegar a la *Estrella*.

Comenzaron a sacar las mesas y las sillas, y nosotros volvíamos a erigir el tablero con ellas. Las quitaron de nuevo. Las montamos otra vez.

Inmediatamente después comenzó un combate a empujones, y Steve tuvo que intervenir. Por si ustedes no le conocen, les diré que mide un metro con noventa centímetros de alto y tiene una voz atronadora; así que cuando él levantó sus manos y gritó: “*iParen!*”... todos paramos.

Después de que el salón, lleno de cultivados y tolerantes coaches y agentes de cambio se dieran cuenta de lo que habían hecho y se calmaron, Steve reinició la simulación.

INTENTA COMO
PUEDAS, EL CAMBIO
NO SE PUEDE
CONTROLAR

De alguna manera, el *Nuevo Estatus Quo* supo que la Estrella era una entusiasta seguidora de Johanna Rothman, quien estaba facilitando una sesión en el salón contiguo al nuestro. Entonces le pidieron a Johanna que viniese, y eso fue todo lo que necesitaba la *Estrella* para abandonar el espacio del *Estatus Quo Tardío* y reubicarse en el espacio de *Nuevo Estatus Quo*. Hasta hoy tengo momentos “*¡Eureka!*” sobre lo que sucedió ese día. Escribí acerca de la experiencia en mi blog ese mismo día, e indiqué que había sido recibido el mensaje alto y claro. Aunque parezca mentira, mi cerebro oye ese mensaje en la voz estridente de Steve!

LAS PERSONAS ENCUENTRAN LA MANERA DE SUPERAR EL DOLOR DEL CAMBIO CUANDO EL RESULTADO ES MUY IMPORTANTE PARA ELLOS

Mientras escribía este capítulo inicial, tuve otro momento “*¡AJA!*”. El *Nuevo Estatus Quo* creó el motivador definitivo para la *Estrella* cuando trajo a Johanna. No importaba cómo de caótico estuviera el salón, o qué obstáculos hubiera en el camino, la Estrella estaba motivada a hablar con Johanna, y no paró hasta llegar al otro extremo del salón.

Eso me llevó a responder a la pregunta: “*¿Por qué escribiste este libro?*”

Lo escribí para las personas apasionadas por llevar a cabo cambios significativos en sus organizaciones. Quería ayudar a ampliar su conjunto de herramientas para llenarles con ideas de Agile, Lean Startup, de neurociencia, psicología, desarrollo organizacional y gestión del cambio. Por supuesto, para que este libro le ayude a hacer crecer su juego de herramientas;

ies *usted* quien tiene que decidir qué herramientas usar y cuándo hacerlo!

Muchas de las historias que encontrará en este libro hacen alusión a experiencias de cambio que se iniciaron a través de la introducción de prácticas Agile de software; pero en definitiva, el cambio es cambio. Y esta conclusión no es solamente mía: muchas de las personas con las que hablé mientras escribía este libro, me confirmaron que estas ideas pueden ser aplicadas a cualquier tipo de cambio organizacional. El Cambio Organizacional es un potente Elemento Externo que crea incertidumbre y provoca una respuesta emocional en las personas. El mundo del desarrollo de productos ha aprendido a manejar mejor la incertidumbre con *Lean Startup*. Hablaré sobre el concepto de *Lean Startup* más adelante. Por ahora, puedo decirle que sus principios pueden ser aplicados al cambio para involucrar a los afectados por el mismo en el diseño del proceso de cambio. Su participación en el proceso validará el cambio a realizar como el que tiene mayor probabilidad de éxito, y eso reducirá su *resistencia*.

Sí, me refiero a la *resistencia* al cambio como un síntoma.

La encuesta anual “Versión Uno del Estado de Desarrollo Agile” concluye que la resistencia al cambio es una de las causas del fracaso de la metodología Agile. Hay muchos estudios sobre Gestión del Cambio que llegan a conclusiones similares. El estudio de Onirik² menciona dos razones por las que fracasan las iniciativas de cambio. La primera es la naturaleza impredecible de los seres humanos, y la segunda es la falta de un proceso estructurado de cambio.

Tomando ideas del *Modelo de Cambio de Virginia Satir* y de otros modelos de la psicología, los agentes de cambio entienden que diferentes personas procesan el cambio a diferentes velocidades y con diferentes intensidades. Una persona que valora la certeza, y que

tiene alta aversión al riesgo, puede ser resistente hasta que entienda los beneficios del cambio- igual que si el cambio interfiere con su sistema de creencias. Los agentes de cambio necesitan conocer cómo ayudar a cada una de las personas a entender los beneficios que trae el *Elemento Externo*. A veces, esto significa involucrarles en el diseño de los nuevos procesos para motivarles.

Algunos defienden que “debemos dejar nuestras emociones en la puerta” cuando vamos a trabajar. Eso no va a suceder – y es bueno que sea así. Las personas son criaturas emocionales, y esa respuesta emocional es una señal de que el cambio está sucediendo. Esta es la razón por la cual los agentes de cambio necesitan entender cómo reacciona el cerebro ante el cambio y cómo centrarse en las habilidades y motivaciones para ayudar a las personas a provocar un cambio significativo en las organizaciones.

Finalmente, tener en consideración ideas tradicionales de Desarrollo Organizacional^B y gestión del cambio puede ayudar a los agentes de cambio a manejar la incertidumbre, la resistencia y la respuesta emocional a cambiar.

Yo creo que combinar las ideas de diferentes comunidades puede ayudar a los agentes de cambio a entender mejor su dinámica, y ayudar a moverse desde enfoques impulsados por planes a enfoques impulsados por el feedback.

Recuerde, un cambio no se inicia cuando lo dice el diagrama de Gantt, comienza cuando las personas están murmurando al lado de equipo de PMO: “*¿Te has enterado de que van a reorganizar la compañía? ¿Estaré despedido?*” Si usted confía solamente en los planes, su planteamiento fallará irremisiblemente.

B En inglés Organizational Development, OD

Este libro le ayudará a navegar en las turbias y desordenadas aguas del cambio. Aumentará su caja de herramientas, pero, recuerde, usted deberá decidir qué herramientas usar y cuándo hacerlo!

Por último, decirle que este libro no es una receta que usted debe seguir para *asegurar un cambio útil*. Este libro le ayudará a actuar como un chef, si usted está dispuesto a dedicarle tiempo y esfuerzo. A veces su *Creme Brûlée* saldrá preciosamente tostada, y otras veces la quemará de modo que no podrá utilizarla—, de cualquier forma, estará en el camino para conocer cómo facilitar un cambio significativo que mejore las vidas de las personas.

2

LA COMISIÓN

APLICANDO LEAN STARTUP
AL CAMBIO

2. LA COMISIÓN

“James no está motivado. Le di un libro para que aprenda html, y ni siquiera se dignó a leerlo”.

Le pregunté a mi amiga, que era la jefa de James, si había especificado las expectativas que el trabajo requeriría y las habilidades técnicas cuando James fue contratado. *“Bueno, no”*, respondió, *“pero necesitamos a alguien que no sea solamente un manager de proyecto. Tienen que ser capaces de entrar y ayudar con lo que haga falta”*.

Fui a mi escritorio y cogí el libro *“Behind Closed Doors”*¹, un libro fantástico sobre liderazgo, escrito por Esther Derby y Johanna Rothman (recomiendo encarecidamente que lo lean, pero después de haber leído el resto de *mi* libro, por supuesto).

Con un tono amigable e inspirador, dije: *“¿éSabes, Sheila? realmente deberías leer este libro; trata sobre cómo llegar a ser un gran manager!”* Y se lo entregué.

“¡Oh, mierda!...” fue todo lo que pudo susurrar. En ese momento, se dio cuenta de que su gesto bienintencionado molestó a James. Después de todo, desde su punto de vista, este era un cambio sencillo.

Todo lo que él tenía que hacer era leer un libro; entonces, ¿por qué no lo hacía de una vez? Sheila estaba bajo la presión de que se hiciera el trabajo para el cliente, pero desde la perspectiva de James, a él sólo se le dijo que leyera un libro. No tenía la menor idea de cómo eso iba a ayudar a Sheila o al proyecto.

Sheila y James tenían diferentes perspectivas de la situación. La perspectiva importa. Es parte de la naturaleza humana etiquetar a alguien como resistente al cambio cuando no hace lo que nosotros queremos que haga. Como Agente de Cambio, el tema no tiene que ver contigo o conmigo—, sino con entender la perspectiva de las personas afectadas por el cambio. Las personas pueden temer perder algo que viene con el cambio, pero también pueden no entender la razón que demuestra el porqué del cambio.

El cambio es una alteración, y, si usted recuerda la historia del Capítulo 1, lo que comenzó con una simulación sobre el cambio, se

acabó convirtiendo en un Entretenimiento Global de Lucha estilo Batalla Real. Usted puede pensar que el cambio que quiere implementar es trivial, pero puede tener un efecto tremendo sobre la persona a la que se le dice que cambie.

La historia principal tejida a lo largo de este libro se enfoca en una organización real a la que llamaré la Comisión. Los nombres y las fechas han sido cambiadas para defender a los inocentes, o culpables, dependiendo de su perspectiva.

Desde mi perspectiva, La Comisión era una organización que yo supuse queería

LEAN MANAGEMENT
AYUDA A PASAR
DE UN ENFOQUE
IMPULSADO POR EL
PLAN A UN ENFOQUE
IMPULSADO POR LA
RETROALIMENTACIÓN
Y EL FEEDBACK

extremadamente difícil de cambiar. Era una organización grande y lenta del sector público, donde las personas habían trabajado durante décadas, y habían visto varias direcciones con sus distintas formas de hacer llegar e irse. Mezcle todo, y supongo que el esfuerzo para cambiar La Comisión sería similar a hacer subir el agua empujándola por una pendiente con un palito.

Déjenme aclarar algo: esto no es un desprecio hacia la Comisión. En la actual era digital, todas las organizaciones son desafiadas a mantenerse actualizadas con el tórrido y fabuloso ritmo de cambio en el que viven. Simplemente supuse que quebrar el statu quo iba a ser realmente difícil.

En retrospectiva, pienso que el enfoque de cambio que se estaba introduciendo en La Comisión era como tirar un spaghetti a la pared, esperando que se quede pegado. Esto es, tirar un conjunto de cambios a la pared, y tener la esperanza de que algunos “queden pegados”. Muchos grandes cambios estaban volando antes de que yo comenzase:

- La Infraestructura había sido recientemente subcontratada, y la transición a la nueva organización había comenzado;
- Se había despedido a 100 personas, aunque como muchas eran colaboradores sindicalizados, seguirían trabajando seis meses más.
- Se estaba implantando un programa multianual de modernización para migrar de los viejos sistemas a una nueva plataforma de aplicaciones.

Estos cambios parecían simples cuando se listaban; sin embargo, afectaban a miles de personas. Para complicar más la situación, la alta dirección quería lanzar otro gran cambio más: la transformación

Kanban. La Comisión iba a migrar sus prácticas de desarrollo de software a métodos Lean y Agile. Lo que llamaron “La transformación Kanban”.

Por si estos cuatro cambios masivos no fuesen suficientes, un tercio de los colaboradores se jubilaría en los próximos años, y además los silos funcionales estaban hechos de acero. En pocas palabras, el número de cambios simultáneos era grande.

El nuevo CIO había contratado a una firma consultora con la que él había trabajado en el pasado para iniciar la transformación Kanban. A continuación, creó la Oficina de Gestión de Calidad (OGC) que estaría compuesta de personal interno. La OGC tomaría la responsabilidad de gestionar la Transformación Kanban cuando terminase el contrato de los consultores.

Yo no era partidario de la denominación OGC, pero me ilusionaba poder formar parte del equipo. Conocía a algunos de los consultores, y había oído que estaban usando los principios de *Lean Startup* para ejecutar el proyecto de Transformación Kanban. Yo había dejado recientemente una organización donde lancé dos nuevos productos utilizando esos principios, y también gané una competición de *Lean Startup*, así que tenía curiosidad por saber cómo iban a aplicar este enfoque para cambiar.

Antes de que continúe, déjenme explicar brevemente qué es el Emprendimiento Lean. Si usted está familiarizado con el concepto de *Lean Startup*, siga adelante y salte la explicación que sigue.

¿QUÉ ES EL LEAN STARTUP?

Años atrás, las empresas gastaban grandes cantidades de dinero en desarrollar productos que nadie quería; y después gastaban más dinero para convencer a los clientes de que realmente tenían el problema que el producto resolvía.

El enfoque del desarrollo del producto “*Constrúyalo, y ellos vendrán... con esperanza...*” se estaba haciendo más difícil.

Antes de trabajar en La Comisión, trabajé para una empresa que utilizaba este enfoque. Les llevó más de un año y más de 1.500.000 \$ desarrollar un nuevo producto, que acabaron eliminando porque nadie lo compró. Así es, ni una sola venta. El CEO no quería volver a sufrir una experiencia similar, así que usé el Método de *Lean Startup* para poner dos nuevos productos en el mercado. En los primeros tres meses esos productos generaron 160.000 \$ de oportunidades e ingresos de 39.000 \$. El coste total de poner esos dos productos en el mercado fue tres meses de mi salario. Los productos se amortizaron muy rápidamente.

El *Lean Startup* enseña a las organizaciones cómo desarrollar su mercado y construir demanda para su producto antes de invertir todo su dinero en desarrollar un producto que nadie comprará. Las organizaciones de *Lean Startup* hacen esto a través de un ciclo de **Construir, Medir y Aprender**.

1. Construya un Producto Mínimo Viable (PMV), que es diseñado para probar sus hipótesis acerca de cómo responderán los clientes a su producto. Si piensa que los clientes usarán cinco características de su nuevo producto, su PMV podría simplemente ser lanzado con una sola de esas características, la que usted piense que es más valiosa para el cliente.

2. Mida la respuesta a su PMV a través de lo que en *Lean Startup* llaman “métricas piratas”:
 - Adquisición: ganar un nuevo cliente;
 - Activación: el nuevo cliente se registra y usa el producto;
 - Retención: el cliente regresa y lo usa nuevamente;
 - Referencia: el cliente comparte el producto con sus amigos;
 - Ingresos: el cliente paga por su producto.
3. Usted aprende cómo la gente usa el producto a partir de sus mediciones; y utiliza esos datos en la versión siguiente del PMV.

Y repite el ciclo. Otra forma de pensar en *Lean Startup* es usar el ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), solo que mejor. ¡Ah! Durante la fase de lectura beta de la escritura de este libro un amigo y colega, Geoff Schadt, señaló que Deming en realidad obtuvo la idea PHVA de su mentor, Shewart². ¡Gracias, Geoff!

Y ahora, volvamos a la historia.

Los consultores que trabajaban para La Comisión estaban aplicando estas ideas, llevando a cabo iniciativas de cambio que llamaron Cambios Mínimos Viability o CMV's. Este cambio de denominación del Producto Mínimo Viable de Lean Startup me desconcertó, porque *mínimo* no siempre significa *pequeño*.

Como mencioné en el Capítulo 1, aun los pequeños cambios pueden ser masivamente disruptivos para los colaboradores afectados—. Yo prefiero llamar Experimentos a las iniciativas de cambio. Después de todo, cómo reaccionarán las personas a los cambios es algo difícil de predecir.

El enfoque que los consultores tomaron para aplicar principios de Lean Startup a los cambios fue que cada agente de cambio crease un CMV. Cada CMV tenía una hipótesis y una o más mediciones. Una vez introducido, monitorizamos el progreso hacia la conclusión que habíamos predicho a través de nuestra hipótesis.

Un ejemplo:

El Equipo de Arquitectura de La Comisión quería aprender más sobre las prácticas Lean y Agile. Mi hipótesis declaraba que al visualizar su trabajo en un panel de Kanban e introducir una reunión diaria de seguimiento, serían válidas para coordinar más efectivamente sus tareas como equipo. Las mediciones eran cosas tales como cuánto se repetían las reuniones de seguimiento, y cómo trabajaban realmente como equipo a pesar de haber sido “formalmente asignados” a ciertos proyectos.

El aspecto mínimo del CMV significaba que yo sólo estaba introduciendo prácticas básicas que produjesen la mínima disrupción de sus rutinas normales.

Revisaríamos quincenalmente las consecuencias de cada CMV, y decidiríamos si Perseverar, Pivotear o Abandonar cada cambio.

EL PROCESO AYUDA
A DAR SENTIDO
AL CAMBIO, PERO
SEGUIR CIEGAMENTE
UN PROCESO ES UNA
RECETA PARA EL
DESASTRE

- **Perseverar** significa que el cambio funcionó, y que deberíamos seguir haciendo cambios similares. Por ejemplo, si el CMV era para la introducción de una práctica técnica Agile con el equipo, y les funciona y la usan, haremos más iniciativas similares en vez de usar estrictamente técnicas de procesos Agiles.

- **Pivotear** significa que el cambio más o menos funcionó, pero algo en él requiere adaptación o refinamiento. Por ejemplo, si el CMV era para introducir una herramienta automática de testing, y al equipo le gustaba la idea de automatización del testing, pero encontraba que la herramienta era difícil de usar, podíamos elegir otra herramienta.
- **Abandonar** significa... bien, olvidémonos, es probable que no sea el momento adecuado para ese cambio. Aún.

El CMV del equipo de Arquitectura era un cambio simple que involucraba a un equipo maduro; así que les daré otro ejemplo. Para hacerlo, necesitaba ser crítico con la herramienta favorita en ingeniería de software—, el Informe de Estado. El Informe de Estado tiende a ser mostrado en verde hasta pocas semanas antes del fin del proyecto. Entonces, súbitamente todos los riesgos se acumulaban y el indicador de estado cambiaba a rojo. A menudo, los directores cuestionaban la validez del indicador verde del informe; pero al mismo tiempo se quejaban si veían un indicador rojo demasiado temprano. Y ese problema no era único de La Comisión.

Para contrarrestar este problema, mi colega y amigo, Andrew Annett tenía la idea de comenzar todos los proyectos en rojo³! Su razonamiento era que al comienzo del proyecto se tiene un bolsillo lleno de dinero y la cabeza vacía en relación al conocimiento del proyecto, así que tendrás que aprender el camino al prestigioso estado verde.

La idea del estado verde/rojo tenía que ser evaluada, así que surgió la idea de hacer un Experimento. El Experimento— recuerden que yo me refiero a los CMV's como Experimentos—, era compartir la idea con unas pocas personas y ver si los ojos se salían de las órbitas. Este es un ejemplo de por qué el término CMV me fastidiaba. ¡Yo dije que meterse contra el amado Informe de Estado es un cambio máximo inviable!

Ningún globo ocular fue dañado durante la introducción de este Experimento, pero las reacciones violentas, metafóricamente hablando, fueron suficientes para que lo dejáramos en el saco de “*Abandonar toda esperanza*”.

Después de haber estado en el equipo un par de semanas, tuvimos nuestra reunión de retrospectiva. Uno de los consultores me pidió que dijera algo suave, porque yo era *el tipo suave de Agile*. Después de pensar por un minuto dije: “*Bien, parece que estamos usando la jerga de Lean Startup, pero realmente no estamos usando ninguno de sus principios. Nuestros cambios son prescriptivos; nosotros decidimos si funcionan bien o no, y los cambiamos cada 2 semanas. Esto saca de sus casillas a la gente y, personalmente, ya estoy agotado*”.

Otras personas parecían compartir esos sentimientos, ipero me tocó a mí y a mi bocaza decirlo en voz alta! Eso pareció provocar algo, aunque esa era mi perspectiva, la cual—, como ustedes saben—, ies objetiva y no prejuiciosa en absoluto! ☺

A lo largo del tiempo, nuestro enfoque en el equipo de QMO cambió radicalmente, y comenzamos a extraer ideas y modelos de otras áreas de conocimiento y de comunidades que podrían ayudarnos a facilitar el cambio organizacional. Usted aprenderá muchas de esas ideas y modelos en este libro.

El libro que usted tiene en sus manos (o en su dispositivo digital) fue inspirado en “El Método Mojito” de Jurgen Appelo. Esto es, la combinación de ideas y modelos de muchas comunidades crea un modelo más eficaz que cada una de las ideas individuales por sí mismas.

EL LEAN CHANGE
MANAGEMENT SE
TRATA DE CAMBIAR
FUNDAMENTALMENTE
LA FORMA EN QUE
PENSAMOS SOBRE
ELCAMBIO

Lean Change Management se basa en cambiar fundamentalmente cómo pensamos el cambio.

Los cambios masivos que La Comisión estaba emprendiendo tenían un enorme efecto emocional sobre más de 3.000 personas, pero debían hacerse. La Comisión estaba acercándose al fin de su vida útil organizacional, usaban sistemas de varias décadas de edad, y las personas que sabían cómo usarlos estaban llegando a su edad de jubilación. Intentar cambiar eso mientras simultáneamente se cambiaba la forma en la que se gestionaba a las personas y el trabajo era una tarea, cuando menos, abrumadora. Facilitar un cambio transformacional de tal magnitud es difícil, y los enfoques actuales de cambio impulsados por planes no son suficientes para este grado de complejidad.

A medida que la complejidad aumenta, la incertidumbre lo hace de la misma manera.

En el siguiente capítulo describiré qué es el ciclo de Lean Change Management y cómo lo utilizamos para navegar por esta complejidad. A veces nuestros experimentos funcionaron como estaba planeado, y a veces fallaron miseradamente.

3

EL CICLO DE LEAN CHANGE MANAGEMENT

UN MODELO BASADO EN LA
RETROALIMENTACIÓN PARA
GESTIONAR EL CAMBIO

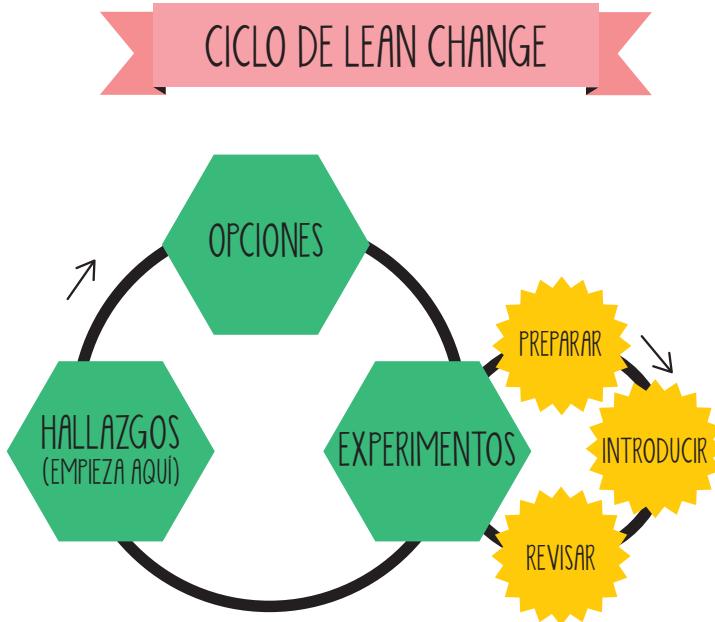
3. EL CICLO DE LEAN CHANGE MANAGEMENT

“Todos los modelos están equivocados, pero algunos son útiles”, es una frase atribuida a George Box¹. George Box era un profesor de Estadística de la Universidad de Wisconsin, y un pionero en el mundo del control de calidad. Lo que creo que quería decir era que los modelos simples pueden servir para entender las situaciones complejas, aunque no sean 100% correctos, el 100% del tiempo.

Yo luché sobre cómo referirme a Lean Change Management en la primera edición de este libro en septiembre de 2012. ¿Debería llamarlo un modelo? ¿Un marco de trabajo? ¿Un proceso? ¿Un método?

Al final, decidí que no me preocupaba la etiqueta. Formarás tu propia opinión, así que, por ahora, me mantengo llamando al Lean Change Management un modelo.

Debajo encontrará una explicación sencilla del ciclo de Lean Change Management:



Un concepto, no lineal, impulsado en el feedback, para manejar el cambio.

- **Hallazgos:** antes de planificar cualquier cambio, necesitas entender el estado actual de la organización. Hay muchas herramientas, evaluaciones y modelos que puedes aplicar para conocer el estado actual. Por ejemplo, en la Comisión se recolectaron Hallazgos usando la evaluación ADKAR® y reuniones informales llamadas Lean Coffee. Aprenderás más sobre ellos en los Capítulos 4 y 5.
- **Opciones:** una vez que hayas ganado suficientes Hallazgos para comenzar a planificar, vas a necesitar Opciones. Las Opciones tienen un coste, un valor y un impacto. Las Opciones habitualmente incluyen una o más hipótesis y los beneficios

esperados. Las hipótesis se convierten en Experimentos cuando estás listo para introducir un cambio.

- **Experimentos:** en este punto ya aprendiste bastante del estado actual y has considerado múltiples Opciones. Ahora es el momento de introducir un cambio y ver si funciona como pensaste que lo haría.

Los Experimentos también tienen un sub-ciclo:

- **Preparación:** es la etapa de planificación de tu Experimento. Más tarde en este libro describo un breve plan y algunas herramientas que usted puede usar para preparar sus Experimentos. La clave de la etapa de Preparación es que en este punto sólo tienes tus supuestos sobre el cambio. Es en este paso en el que debes validar tu enfoque con las personas afectadas por el cambio antes de implementarlo.
- **Introducción:** este es el paso en el que comienzas a trabajar con las personas afectadas por el cambio. Una vez que el cambio ha llegado a este paso, se considera que está en proceso. Idealmente, estarás limitando el número de cambios que sucedan al mismo tiempo.
- **Revisión:** aquí revisas las consecuencias del Experimento. Habitualmente harás esto después de que se haya cumplido el tiempo que pensaste que sería necesario para que el cambio se mantenga.

COMPRENDE LA
DINÁMICA DE TU
ORGANIZACIÓN
RECOLECTANDO
HALLAZGOS CON
UNA VARIEDAD DE
HERRAMIENTAS
DE DIFERENTES
COMUNIDADES

Veamos algunos ejemplos sobre cómo usamos este ciclo en La Comisión.

RECOLECTANDO HALLAZGOS

Además de los consultores y el equipo de QMO, La Comisión tenía un departamento oficial de Gestión del Cambio para ayudar a manejar todos los cambios que estaban sucediendo. Usaban la herramienta de evaluación llamada Método ADKAR®².

ADKAR® es un perfecto ejemplo de porqué me refiero a Lean Change Management como un modelo y **no** como un proceso o un método. Aquí se describe por qué:

La evaluación que realizamos usando el Método ADKAR® era un Experimento que tenía una salida que alimentaba nuestros Hallazgos. ¿Ha notado cómo cambió el orden de los pasos del ciclo de Lean Change Management? Comenzamos con un Experimento (un cambio real) que podría recolectar Hallazgos (que podrían, a su vez, ayudarnos a definir cambios futuros).

Todos los procesos de gestión del cambio comienzan con algún tipo de evaluación antes del inicio del proyecto de cambio. Algunos llaman a ese enfoque *Comprensión de la disposición para el Cambio*. ¡Cuando se envía la encuesta de la evaluación ADKAR®, el proceso de cambio se inicia, lo quieras o no!

Antes de continuar, déjeme darle una explicación breve de qué es ADKAR®.

ADKAR® es un método creado por Prosci. Ellos investigan el cambio organizacional, y creen que el cambio es un producto acumulativo

de los viajes de cambio personal de cada individuo dentro de la organización.

Su herramienta más famosa, ADKAR®, describe cinco condiciones que deben satisfacerse para que progrese el viaje del cambio individual. El cambio organizacional sucede cuando las personas progresan a través de estas cinco condiciones.

- 1. Conciencia** de la necesidad del cambio.
- 2. Deseo** de participar y apoyar el cambio.
- 3. Conocimiento** sobre cómo cambiar.
- 4. Habilidad** de implementar las habilidades y conductas requeridas.
- 5. Refuerzo** para sostener el cambio.

Estas cinco condiciones siguen el orden natural en el que un individuo experimenta el cambio. Por ejemplo, si no tienes *Conciencia* de que tu organización está adoptando prácticas Agile, no puedes tener el *Deseo* de implementarlas.

Aquí hay un ejemplo personal:

Yo sé que la manera en la que se maneja la contabilidad de mi negocio es lenta y propensa a errores. Sé cómo arreglar el problema (Conocimiento en ADKAR®), pero simplemente no tengo el deseo de hacerlo. Es más fácil para mí utilizar el software y el proceso que tengo instalado y disponible, en lugar de aprender una nueva herramienta y pasar la angustia de migrar todos mis datos históricos. ¡Tengo cosas más importantes de qué preocuparme, como escribir el resto de este libro!

De acuerdo con Prosci, si cualquiera de estas cinco condiciones es débil, el cambio se detendrá y fallará.

DECIDE SOBRE LAS OPCIONES BASADAS EN LO QUE HAS APRENDIDO DE RECOLECTAR HALLAZGOS

En La Comisión, los resultados de la evaluación ADKAR® nos mostraron que el deseo de los colaboradores era alto. Los valores más bajos estaban en las áreas de *Conocimiento y Habilidades*, lo que nos daba un indicio de cómo enfocar algunos de estos cambios.

Independientemente de cómo lances un proyecto de cambio, las personas ya estarán hablando sobre él, así que estás *empezando* en medio de una realidad constantemente cambiante. Este es el por qué digo que el proceso de cambio comienza en el mismo momento en el que lanzas o comunicas algo, como la evaluación ADKAR® que fue lanzada en La Comisión.

¿CUÁLES SON NUESTRAS OPCIONES?

De vuelta a la Comisión, después de recolectar hallazgos de cómo se siente la gente con el cambio, necesitábamos crear Opciones. Algunas eran obvias, tales como la formación y coaching del equipo. Finalmente, sí o sí las personas iban a tener que aprender cuáles eran estas nuevas prácticas.

Otras Opciones no fueron tan obvias, pero eran definitivamente necesarias. Me di cuenta de que necesitábamos mejorar la comunicación; así que una Opción que creé fue usar Lean Coffee³. Lean Coffee es un enfoque informal, pero estructurado, para manejar reuniones y discusiones, que explicaré en el Capítulo 4. Pensé que las sesiones de Lean Coffee me ayudarían a conectararme con las personas

de diferentes áreas de la organización para establecer relaciones (lo que es siempre algo útil al implementar un cambio).

Independientemente de a qué Opciones llegáramos, la parte complicada era entender todo lo que era necesario para hacer que las Opciones fuesen viables! Por ejemplo, ayudar a las personas a obtener conocimientos a través de la formación es una cosa, pero cambiar las conductas y hacer que apliquen lo que aprendieron, es algo completamente diferente.

Otra opción que consideré fue crear un blog o un boletín para distribuir más información de la Transformación Kanban. Seguramente, haríamos coaching formal y formación, pero aumentar la conciencia y la transparencia de la Transformación Kanban también ayudaría. Cada una de estas opciones tiene asociado un coste, un valor y un impacto. En La Comisión priorizamos nuestras Opciones en un gráfico por coste y valor; y después tuvimos una rápida discusión sobre el impacto.

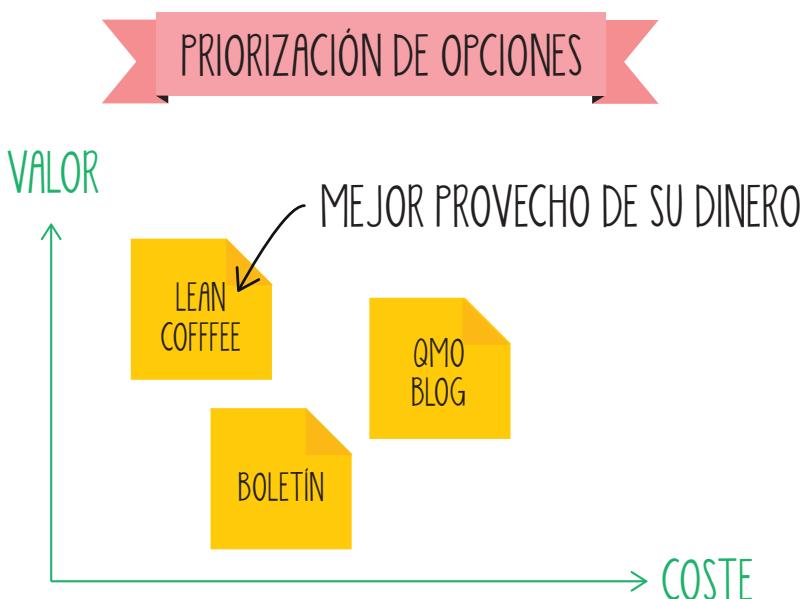
Como recordatorio, el coste de una Opción no se refiere necesariamente a dinero en efectivo. Una Opción de alto coste puede ser una que requiere más esfuerzo, como crear un blog o un boletín al que necesitas dedicar una cantidad significativa de tiempo para hacer tormenta de ideas, investigación y escritura (casi como escribir un libro, acabo de pensar en ello). En este caso necesitaríamos más opiniones, esfuerzo y ayuda de otras áreas de la organización, que equivale a un mayor coste de esta Opción.

Lean Coffee, por otra parte, es una Opción de bajo coste. Podría coordinarla yo solo (no requiere ningún largo proceso de aprobación) y se realiza toda la reunión rápidamente, lo que a su vez permite evaluar tempranamente los resultados del Experimento y ajustar los pasos siguientes.

El valor de una Opción es la recompensa que espero ganar basado en mis supuestos. Piensa en la recompensa como en el Retorno de la Inversión de la Opción. A veces su recompensa está basada en una coronada y su medición puede ser tan simple como preguntarle a la persona afectada por el cambio si está más feliz trabajando de esta manera.

Puedo descartar totalmente la Opción si el valor esperado es bajo y el coste es alto. Aunque a mí eso puede parecerme lógico, siempre recomiendo que lo hable con el equipo de cambio, porque es probable que alguien tenga buenas ideas sobre cómo mejorar la viabilidad de esa Opción.

Abajo muestro cómo argumenté mis Opciones en La Comisión:



Coloca rápidamente las opciones teniendo en cuenta el coste y el valor esperado.

Opciones y beneficios

- **Lean Coffee:** Bajo Coste, Alto Valor. Puede ser simple en términos logísticos y la recompensa es de alto valor potencial... ¡si las personas asisten!
- **Blog de QMO:** Coste de Medio a Alto, Valor Mediano. Este blog aporta un gran valor, pero tiene un coste variable; y a ti te interesaría entender por qué con esta única palabra: Sharepoint (si no lo crees busca esa palabra en la Web... aunque... ¡mejor no lo hagas! Confía en mí. ☺)
- **Boletín (Newsletter):** Bajo Coste, Valor Medio. A pesar de tener un coste bajo, es algo superior al del Lean Coffee, y puede parecer prepotente e impersonal comparativamente hablando.

Trabajar con Opciones es tanto un arte como una ciencia. No hay ninguna fórmula o mejor práctica a seguir. Recuerda, las opciones que creas lo son desde tu punto de vista. Deberás considerar cómo de perturbadora puede ser esa Opción para las otras personas y para la organización.

TIEMPO DE HACER EXPERIMENTOS

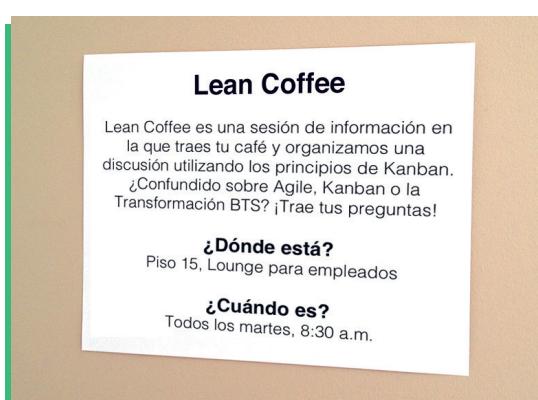
El último paso en el modelo de Lean Change Management es crear un experimento basado en la Opción elegida. En este punto, todos los miembros del Equipo de Cambio estaban creando hipótesis y mediciones de nuestros Cambios Mínimos Viables (CMVs). No estaba seguro de cómo formular una hipótesis sobre el Experimento del Lean Coffee, pero sí sabía qué quería aprender: yo quería saber quiénes aparecerían, de qué departamentos eran y sobre qué temas querían discutir.

Pensé que las sesiones de Lean Coffee podrían facilitarme Hallazgos que me ayudasen a pensar en nuevas Opciones.

QUÉ APRENDÍ

Aparecieron quince personas en la primera sesión de Lean Coffee. Fue una sorpresa agradable porque sólo había publicado carteles de esta sesión por el edificio; pero no había enviado ninguna invitación formal por correo electrónico. Más arriba describí por qué el boletín era de bajo coste, aunque mencionaba que podría haber sido considerado prepotente, dado que yo estaría lanzando información en la bandeja de entrada de los correos de las personas, sin haberles dado la opción de asistir a una sesión de Lean Coffee.

La mayoría de los presentes eran analistas de negocio; también participó una persona que había trabajado en la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO10). Él era una persona con experiencia en “Lean”, así que cuando vio “Lean”, decidió asistir.



Este letrero fue publicado en áreas de alto tráfico en el edificio.

¡Una persona de PMO! ¡Yo estaba entusiasmado! ¡Estar conectado con el área de PMO en el proceso de cambio a la implementación de prácticas Agile es el Santo Grial del cambio Agile! Le mostré cómo íbamos a usar Kanban dentro del departamento de IT, y

entonces él me puso en contacto con el resto del equipo de la PMO. Más adelante, el área de PMO se convirtió en uno de los apoyos más fuertes para introducir las metodologías Agile en La Comisión.

Durante los meses siguientes la asistencia decayó a medida que el factor novedad se fue desgastando; pero los participantes esenciales continuaron colaborando semana tras semana. Este Experimento simple nos ayudó a identificar a los seguidores tempranos. Este es, tal vez, uno de los aspectos más importantes de producir un cambio, cualquier cambio, en una organización. Encontrar a las personas que están motivadas para aprender, y ayudarlos a convertirse en agentes de cambio. Una vez que otros colaboradores vean que sus colegas están motivados para apoyar el cambio, eso ayudará a reducir la resistencia al cambio. Las personas que continuaron asistiendo a las reuniones de Lean Coffee eran analistas de negocio, y finalmente se inició una Comunidad de Prácticas (CoP) de análisis de negocio. El Experimento Lean Coffee tuvo tal impacto positivo y tan rápido que pronto surgió un nuevo y similar Experimento—, el Lean Coffee para Directores!

Las sesiones de Lean Coffee de Directores generaron el espacio para que los colaboradores tuvieran la oportunidad de hablar directamente con los directores, pero no duró mucho tiempo. La realidad del programa de modernización es que estaba empezando a ralentizarse, y el trabajo urgente pasó a ser la primera prioridad.

UN CICLO NO ES LINEAL

Como agente de cambio, yo estaba permanentemente buscando nuevos Hallazgos. En la Comisión, recolectamos Hallazgos a través de entrevistas, charlas informales al lado de la máquina dispensadora de agua o del café, encuestas formales, y demás. A veces teníamos

un torrente de datos para analizar, pero usando el modelo del ciclo Hallazgos – Opciones - Experimentos, podíamos extraer sentido al caos de los cambios diarios.

A veces los Hallazgos eran sólo del tipo “*No estoy seguro de qué hacer con este problema*”. En ese caso, probábamos un Experimento. No hay un orden específico a seguir; simplemente necesitas decidir cómo vas a usar el modelo en ese contexto.

Aunque las historias que he utilizado para explicar el modelo del ciclo “Hallazgos – Opciones - Experimentos” son simples, sirven para entender cómo tratar la realidad en desarrollo constante a la que se enfrentan los agentes de cambio cada día.

¿Cómo manejas tú un gran cambio organizacional con un modelo tan sencillo? La respuesta es fácil: ipiensa a pequeña escala!

Las respuestas más profundas irán apareciendo poco a poco en los siguientes capítulos. Os mostraré cómo pedimos ideas de diferentes comunidades para ayudarnos a navegar por las aguas pantanosas del cambio en La Comisión.

4

HALLAZGOS

ENTENDER LO QUE HACE QUE
SU ORGANIZACIÓN FUNCIONE

4. HALLAZGOS

“¿Hay algunos puntos que debería evitar al hablar con el equipo de PMO sobre los cambios que queremos implementar en IT? Ellos también se verán afectados de alguna manera”.

Le pregunté a la directora del equipo de QMO, mi equipo. Habitualmente, provocaría una fuerte disruptión y después me disculparía; ipero pensé que estaría bien probar algo diferente!

“¡No hay problema, vamos, adelante!” me contestó.

La mayoría de las organizaciones en las que he trabajado tenían procesos muy desarrollados creados por un equipo de PMO, y esos procesos eran, habitualmente, **realmente** difíciles de cambiar. Peor, esos procesos son contrarios a la manera en que son gestionados los proyectos Agile. Fue tranquilizador validar que no estaba entrando en un campo minado.

El equipo de QMO, trabajaba estrechamente con el equipo de PMO a través de la transformación Kanban, nunca habíamos tratado de cambiarles *a ellos*. Nuestra posición era ayudarles a entender qué es lo que diferente en la manera en que se *gobiernan* los proyectos con

las nuevas prácticas Agile, de forma que *ellos* pudieran decidir qué cambiar.

Me gustaría recordarte que La Comisión ya estaba siendo sometida a grandes cambios, incluyendo el equipo de PMO. Estaban evolucionando desde un enfoque en la Estrategia a la consideración de los procesos de bajo nivel. Este cambio en el foco les era confuso porque ahora tenían que sumergirse más en los detalles de los proyectos de lo que estaban acostumbrados a hacer. Además, debían darse cuenta de cómo y en qué medida las prácticas Lean y Agile que se implementaban en IT les afectarían. Y eso era mucho cambio.

Como vimos en el capítulo anterior, recopilar los Hallazgos es el primer paso del modelo de Lean Change Management, pero *el cambio* no tiene un punto lógico de inicio. Como agente de cambio, estás siempre en medio de una realidad en constante evolución. Los enfoques tradicionales impulsados por un plan implican que haya un punto lógico de inicio, porque el proyecto de cambio tiene una fecha de comienzo. El plan que se crea está basado en una instantánea de las percepciones organizacionales generadas en un cierto momento, y desde un cierto punto de vista. Para la fecha en la que el plan se pone en práctica, la realidad ha cambiado, y el plan no está actualizado.

Los planes se convierten en obsoletos tan rápido porque se pone demasiado énfasis en crear un plan perfecto de cambio. Cuando los patrocinadores y el equipo de cambio gastan demasiado tiempo planeando, corren el riesgo de convencerse a sí mismos de que el plan es perfecto. Entonces se chocan contra la pared de la resistencia al cambio cuando ponen el plan en práctica. ¡Por supuesto que lo hacen!

Si les llevó tres meses planificar el cambio, los interesados y el equipo de cambio llevarán 3 meses de ventaja en la comprensión y el procesamiento de todos los detalles del plan. Las personas afectadas

por el cambio necesitan por lo menos un tiempo equivalente, si no más, para alcanzarlos. No puedes suponer que las personas procesen y entiendan el cambio en el instante en el que son sorprendidos con él.

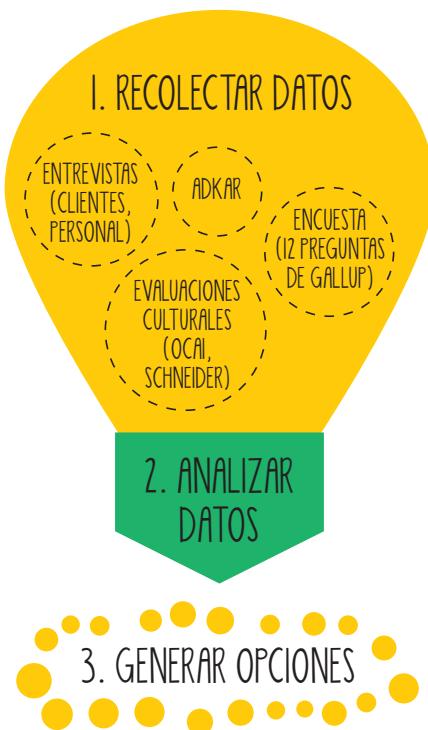
No me malinterpreten, tener un plan global es importante, pero fragmentarlo en pequeños fragmentos, y lanzar esos cambios a la organización lentamente es mucho más importante. Este enfoque reducirá el caos causado por la introducción de demasiados cambios simultáneos. También le da a las personas afectadas por el cambio la oportunidad de ayudar a darle forma a los cambios futuros. Me refiero a esto como un enfoque impulsado por el feedback para crear planes de cambio.

Esta feedback comienza con el primer paso del modelo de Lean Change Management: la recopilación de Hallazgos. Los Hallazgos pueden generarse desde una variedad de prácticas y evaluaciones, tales como realizar sesiones de Lean Coffee, o haciendo una evaluación ADKAR®. Una vez que has reunido los Hallazgos, puedes crear Opciones basadas en los diferentes puntos de vista, tales como considerar las diferencias y similitudes en la manera en que los managers se sienten en relación al cambio, comparado con cómo se sienten los colaboradores. Esto ayuda al equipo de cambio a eliminar del plan sus sesgos personales, e incorporar perspectivas de las personas que en última instancia se verán afectadas por el cambio.

Dicho de otro modo, a veces no sabemos cómo comenzar a facilitar el cambio. Necesitamos hacer algo para conseguir el feedback que nos guíe hacia el siguiente paso. Después de todo, sólo cuando actúas

“SI REALMENTE
QUIERES ENTENDER
ALGO, INTENTA
CAMBIARLO”
- KURT LEWIN -

RECOPILAR HALLAZGOS



Recolecta hallazgos de una variedad de prácticas y evaluaciones.

y recibes feedback, cuando entiendes realmente el impacto de los cambios que tienes en tu mente.

Hay muchos enfoques desde los que recopilar Hallazgos, y puede resultar difícil identificar por dónde comenzar. Para hacerlo más fácil, y desglosaré algunos de los enfoques que utilizaba el equipo de QMO en dos categorías:

- **Prácticas:** acciones tácticas tales como enviar encuestas, tener reuniones informales como el “Lean Coffee”, o usar retrospectivas Agile para obtener feedback de cómo avanza el proyecto de cambio.
- **Evaluaciones:** herramientas tradicionales de la gestión del cambio como la evaluación ADKAR® que mencioné más arriba, herramientas de medición de la implicación de las personas, o herramientas de evaluación de la cultura interna.

PRÁCTICAS PARA RECOPELAR HALLAZGOS

Las prácticas son acciones específicas o procesos que se utilizan para recopilar Hallazgos. Aunque muchos procesos de gestión del cambio tienen sus propias prácticas, no hay razón para que no puedas combinar muchas prácticas de muchas comunidades que te ayuden a recopilar Hallazgos.

Después de todo, si la única herramienta disponible es un martillo, cada problema empieza a parecerse a un clavo.

Mientras que hay muchas prácticas para recopilar Hallazgos, me enfocaré en aquéllas que he encontrado que son de mayor valor:

1. Radiadores de Información
2. Lean Coffee
3. Hackeo de la Cultura
4. Retrospectivas Ágiles
5. Análisis del Campo de Fuerzas

Práctica 1: Creación y uso de Radiadores de Información

“*¿Quieres verificar nuestro tablero?*” Le pregunté después de una reunión informal a Sarah, uno de los miembros de alto nivel del equipo de PMO. “*iClaro, me encantaría!*” respondió con entusiasmo.

“*Veo que tienes una columna para el comienzo del proyecto, el presupuesto y después para la entrega*”. Dijo mientras retiraba una nota adhesiva del tablero. Me la entregó y dijo: “*Interesante, ¿estáis trabajando en esto?*”

Miré la nota y respondí: “*Sí, está en la columna de ‘entrega’, porque se está trabajando en eso*”. Desconcertada, comentó: “*Mmm, yo gestiono ese proyecto y sé que el presupuesto para esto no ha sido aprobado aún*”.

“*¿De verdad?*” Dije, no totalmente sorprendido. “*Deberías hablar con Kevin. Él normalmente está implicado en el inicio de los proyectos, y es la mejor persona para preguntarle. Yo sólo gestiono las notas autoadhesivas*”.

LOS RADIADORES
DE INFORMACIÓN
AYUDAN A
CONSTRUIR
CONFIANZA
HACIENDO
TRANSPARENTE
EL TRABAJO

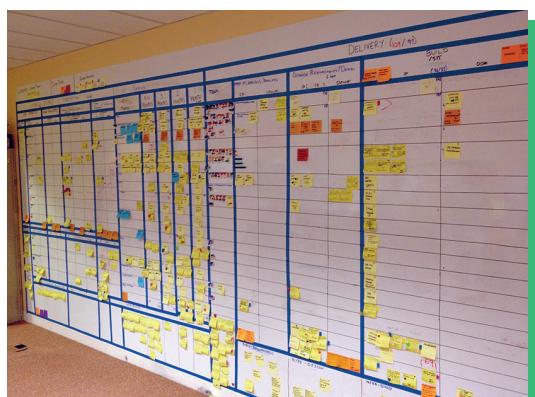
Para acortar una larga historia. Sarah y Kevin tuvieron una conversación frente al enorme tablero visible sobre el tablero, y quitaron los proyectos que aún no habían sido aprobados. ¿Se detuvieron todos esos proyectos? Tal vez sí, tal vez no, pero el asunto es que hacer visible el trabajo lleva a este tipo de intercambios. Los equipos de proyectos están inundados con trabajo y parecía que todos los días estaban empezando nuevos proyectos. Lo más interesante de esta interacción entre Sarah

y Kevin fue que acordaron que tenían que trabajar juntos para mantener alineadas las prioridades. Dado que Sarah era un gerente estratégico de proyectos en el equipo de PMO, y Kevin era una de las personas clave involucradas en el inicio de los mismos, tenían el alcance y la influencia para marcar la diferencia en cómo se lanzaban los proyectos. Lo importante es que ambos convinieron que se tenían que reunir regularmente frente a ese tablero para tomar decisiones.

Esto pudo suceder porque visualizábamos el trabajo y provocábamos una conversación frente a él, con las personas que podían marcar la diferencia. A veces ese nivel de visibilidad provocaba conversaciones incómodas, pero era necesario para lograr un progreso positivo.

Alistair Cockburn usa la expresión “Radiadores de Información”¹ para describir este tipo de tableros.

Otros los denominan “Herramientas de gestión visual”. Lo fundamental es que son grandes, fáciles de leer, y ayudan a todos a entender la complejidad del trabajo. A veces las personas nuevas en la gestión Agile de proyectos piensan que es un poco tonto usar notas coloridas autoadhesivas pegadas en una pared para representar el trabajo, sin embargo, las notas autoadhesivas pueden ayudar a manejar cualquier grado de complejidad, no importando lo grande que sea su portafolio.



Visualizando el trabajo para un departamento de 300 personas.

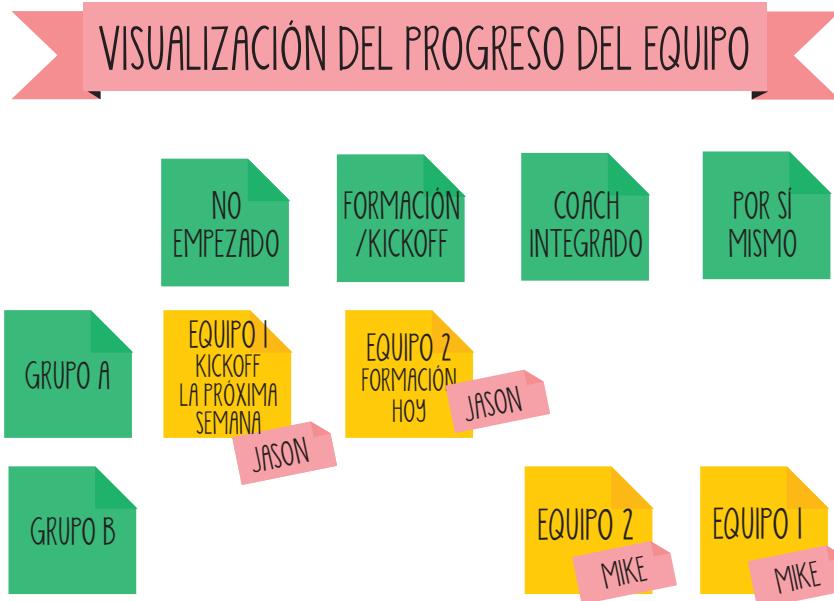
En La Comisión creamos un Radiador Masivo de Información, llamado el Tablero Kanban de la Empresa (TKE13), que representa todo el trabajo que estaba en progreso. Medía 6 metros de ancho por 2,4 metros de altura, y presumíamos de tener el tablero más grande de la costa Este! Utilizamos una gran sala de fotocopiadoras, y la llamamos cariñosamente *Centro Neurálgico de la Transformación*, porque los managers y directores solían reunirse frente a él tres veces por semana para discutir riesgos, inquietudes y bloqueos.

Esto es típico en el mundo Agile. La visualización del trabajo sobre una pared usando notas autoadhesivas promueve más eficazmente la colaboración y la cooperación, si lo comparamos con el impacto que tiene introducir todos los detalles en una herramienta electrónica, como Microsoft Project.

Aquí hay otro ejemplo de un radiador de información que usé en otra organización diferente. El propósito de éste era ayudar a visualizar cómo se progresaba a través de un cambio organizacional disparado por la adopción de prácticas Agile.

Esta organización tenía 600 colaboradores, y el departamento de IT estaba compuesto por 13 equipos y 120 personas. Cada mañana el VP de Ingeniería y el equipo de cambio tenían una reunión rápida frente su tablero. Se hablaba brevemente sobre los obstáculos a los que se estaba enfrentando el equipo y cómo se iban ajustando al cambio.

La simple práctica de visualizar el progreso, desde mi punto de vista, era más efectiva que los informes de estado escritos por mail que la gente quería, pero rara vez leía.



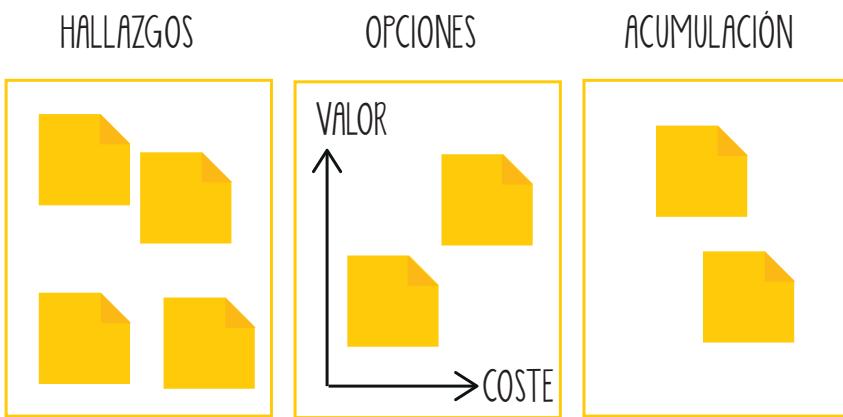
Visualización del progreso de los equipos que adoptaron el cambio.

Bono adicional: la puerta de los Hallazgos

En La Comisión, además de visualizar el progreso de nuestros cambios, también se generaba la oportunidad de que las personas dieran feedback de forma anónima a través de lo que llamábamos la Puerta de los Hallazgos. ¡Y entenderás por qué la llamábamos así!

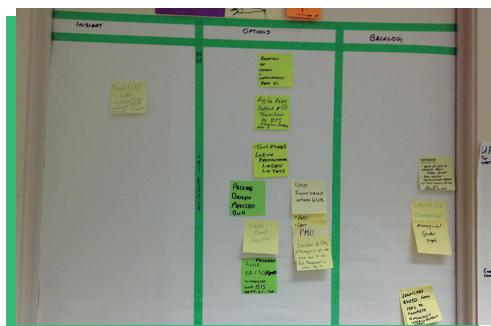
Alentábamos a las personas a poner notas autoadhesivas con sus comentarios, cuando necesitaban ayuda o tenían preocupaciones sobre los cambios que estábamos implementando. La mayor parte del tiempo era solo el Equipo de Cambio el que usaba la Puerta de los Hallazgos, pero el feedback real no era lo importante. Sentíamos que podríamos construir más confianza con las personas de la

LA PUERTA DE LOS HALLAZGOS



Desde Hallazgos, hasta Opciones, hasta la acumulación de cambios.

organización siendo totalmente transparentes, porque podrían ver que no escondíamos nada.



El feedback anónima por la puerta de Hallazgos ayuda a las personas a sentirse seguras.

Los Radiadores de Información son una práctica extremadamente efectiva para sacar todos los pensamientos de la cabeza y ponerlos sobre una pared. A veces dejábamos nuestros Hallazgos en el tablero sin tomar acción sobre ellas, porque no estábamos seguros de qué hacer. Cuando revisábamos esa misma

Percepción un par de semanas después, el siguiente Experimento se presentaba como obvio.

Práctica 2: Lean Coffee

En la semana en la que comencé a trabajar en La Comisión, quise organizar sesiones de Lean Coffee para poder recopilar Hallazgos sobre cómo se sentían las personas en relación a los cambios. Ira, incertidumbre y frustración están en su punto más álgido durante las primeras etapas del cambio. Todos los modelos de gestión del cambio resaltan el valor de la comunicación, y Lean Coffee es una manera perfecta de maximizar la comunicación durante ese período. Ayuda a generar un diálogo honesto, que crea urgencia, y reduce los síntomas de resistencia.

Como mencioné en el Capítulo 3, las sesiones de Lean Coffee son una Opción de bajo coste y alto valor para recolectar Hallazgos. Para comenzar, todo lo que tenía que hacer era imprimir una notificación para hacer saber a las personas cuándo y dónde se harían las sesiones de Lean Coffee.

No hubo ninguna invitación formal.

Lean Coffee fue la práctica que seleccioné para ayudarme a recolectar Hallazgos. Estos Hallazgos me ayudaron a descifrar y decidir qué hacer a continuación. Mi intención al implantar Lean Coffee fue aprender:

- ¿Quiénes serían nuestros seguidores tempranos? ¿Quién estaría motivado a aprender más sobre las prácticas Lean y Agile?
- ¿Sobre qué temas querrían conocer más?

- ¿En qué departamentos trabajan los seguidores tempranos?

¿Qué es Lean Coffee?

Lean Coffee es un método Lean para realizar reuniones. Los participantes gestionan la agenda de la reunión, que normalmente gira en torno a un foco o tema. La gente nueva en Lean Coffee suele ser escéptica en relación a su eficacia. ¿Cómo es posible que esto funcione? ¿Qué pasa si nadie escribe ninguna pregunta? Pero después de una sola sesión, ¡ya lo compran!

Esta es la estructura que habitualmente siguen las reuniones de Lean Coffee:

1. El facilitador crea un tablero Kanban con 3 columnas: A discutir, En discusión y Discutido.
2. El facilitador elige el tema o asunto primario. Los participantes escriben preguntas relativas a este tema en notas autoadhesivas hasta que sus cerebros se vacían. ¡Es una buena idea establecer un tiempo límite de 5 a 10 minutos en caso de que haya demasiadas preguntas flotando en el ambiente!
3. Todos los temas están publicados en el tablero, o sobre la mesa. Se quitan las notas duplicadas; y los temas similares se fusionan en la columna “pendientes de conversación.”
4. La lista de preguntas pendientes se lee en voz alta y, si es necesario, la persona que escribió la pregunta puede explicarla brevemente.
5. Para decidir sobre qué temas hablar primero, cada persona dispone de dos votos, y votan marcando la tarjeta con un punto. Algunas personas utilizan etiquetas autoadhesivas; sin embargo,

para ser más rápidos, pueden dibujar un punto sobre la nota autoadhesiva. La nota que tiene más puntos se pasa a la columna “En Discusión”. Las notas restantes se ordenan en la columna “A discutir”, en orden de prioridad.

6. Cada tema es discutido durante una cantidad de tiempo concreta, habitualmente cinco minutos. Después de ese tiempo, las personas votan si continuar la discusión durante otros dos minutos. Un pulgar apuntando hacia arriba significa Sí, un pulgar de lado es Neutral, y el pulgar hacia abajo indica No.

Además de que Lean Coffee es un detonante para la creación de una comunidad de análisis de prácticas de negocio, el Lean Coffee Ejecutivo y la conexión con el área de PMO, también impulsa el interés por crear grupos de estudio de libros.

Un grupo de estudio leyó y discutió el libro “*Managing Your Project Portfolio*” de Johanna Rothman. Todo el equipo de PMO participó, y eso nos permitió a todos madurar nuestros conceptos de gestión de portafolio Lean y Agile. También tuvimos que Johanna Rothman participó del grupo de estudios vía Skype, lo que motivó a los participantes mucho más que lo que cualquiera de nosotros en el QMO hubiese podido!

Lean Coffee nos facilitó un foro de diálogo abierto y honesto con muchas personas de La Comisión. No creo que hubiésemos sido capaces sin esto de podido planificar todas las aportaciones a las que contribuyó Lean Coffee.

Otro beneficio colateral de Lean Coffee fue que, como resultado del mismo, creé nuestro Programa de Superación. Este programa me ayudó a poner más esfuerzo en compartir las prácticas Lean y Agile a lo largo de toda la organización; lo que produjo los mismos beneficios

a gran escala que había proporcionado Lean Coffee a pequeña escala. Eso supuso, entre otras cosas, contar con líderes de pensamiento Lean y Agile en las sesiones vespertinas en nuestra oficina, contando historias en las reuniones trimestrales de La Comisión, y publicar historias de éxito en nuestro tablero Kanban.

Práctica 3: Hackeo de Cultura

Pocos meses después del inicio de la Transformación Kanban en La Comisión, planeamos crear áreas de espacio abierto para trabajar. Esto permitiría que los equipos de proyecto multifuncionales se sentasen juntos y colaborasen. Sabíamos que las personas que debían abandonar las comodidades y la privacidad de sus despachos no iban a estar de acuerdo. No habían participado en el diseño del espacio, y sus nuevos escritorios eran un poco más pequeños que anteriores. Los desarrolladores que tenían que cambiar de sitio temían perder la posibilidad de seguir teniendo monitores dobles porque no parecía que fuese a haber suficiente espacio en los escritorios. Después de perseguir a una gran cantidad de personas, desde directores a managers y a instaladores, se me aseguró que mantendrían los monitores dobles.

Llegó el día de la mudanza, y fue tan malo como uno podría haber imaginado que fuese.

¡Se podía respirar la tristeza en la máquina de café! Las personas se vieron forzadas a trasladarse a escritorios mucho más pequeños, la mitad de sus cosas se habían perdido, y no había nada que se pudiera hacer—. “*Es un problema de Instalaciones*”. Nadie, incluyéndome a mí, supo quién era responsable de arreglar el problema porque había personas de múltiples departamentos sentadas en el mismo espacio. Los colaboradores se quejaban a sus managers, pero los managers no sabían qué hacer.

¿Debería el Manager de Desarrollo resolver el problema para sus desarrolladores? ¿Qué pasaría con los “testers”? ¿Y con los managers de proyecto y los analistas?

¡Nunca olvidaré las reuniones con los directores y managers en las que discutimos el lío político y logístico para conseguir que se trasladara un monitor! Aunque ahora me burlo de la situación, éste es, en mi opinión, un gran ejemplo de una disfunción organizacional. Pensé que era ridículo, pero desde el punto de vista de directores y managers era una pesadilla. Necesitaban usar los procesos existentes para resolver el problema, pero tenían grandes dificultades para hacerlo.

Esa conversación no estaba funcionando. ¡Era el momento de una intervención! Era el momento de hackear la cultura.

¿Qué es hackear la cultura?

El Hackeo de la Cultura² fue introducido en la Comunidad Agile por Stefan Haas. Yo era escéptico cuando oí el término por primera vez, pero después de presenciar una sesión de Stefan sobre hackeo de cultura en la conferencia LESS 2012, ¡compré totalmente la idea!

Pienso que la cultura es una colección de conductas y interacciones entre las personas que conforman las organizaciones. Tratar de entender la cultura organizacional no es algo que usted pueda hacer sólo con un análisis. A veces, para entender verdaderamente una organización, es necesario provocarla de tal manera que se genere una respuesta.

LA INNOVACIÓN
DISRUPTIVA
ES BUENA.
LA DISRUPCIÓN POR
EL BIEN DE LA
INTERRUPCIÓN
NO LO ES.

El Hackeo de la Cultura es una práctica que tiene 3 componentes: El Crack, el Hack y las Zonas de Hackeo.

El Crack

Un Crack es una disfunción organizacional en la que la organización se siente incómoda y molesta. Volviendo al ejemplo de la mudanza, los managers no tenían ni la menor idea de cómo manejar el tema de las instalaciones, porque tener equipos multifuncionales sentados juntos era un concepto nuevo para ellos. Suena ridículo para mí, y también para usted, pero ellos no lo veían como una disfunción. Para ellos era el estado actual. Cada manager era responsable de su gente, no de equipos que incluían personas de múltiples departamentos.

El Crack genera tensión, fricción, frustración, o mal ambiente. Puede ser algo que se puede expresar en términos de metas conflictivas en la organización, supuestos erróneos, o sentimientos no expresados que pueden revelarse, o servir como ventajas para el Hack, que viene a continuación.

El Hack

El Hack es la acción que se toma para exponer, atascar, complicar, alterar o, dicho de otro modo, señalarle el Crack a la organización. Es una intervención mínima y astuta, que, si resulta exitosa, explota el Crack para influenciar la cultura de una organización. Probablemente haya oído a las personas decir: “*Bien, así exactamente es como son las cosas por aquí*”. El Hack es algo que se hace para exponer la realidad que uno ve a las personas que ven solamente el estado actual. Al exponer la realidad de una manera discreta les abre los ojos y les hace ser conscientes de la disfunción.

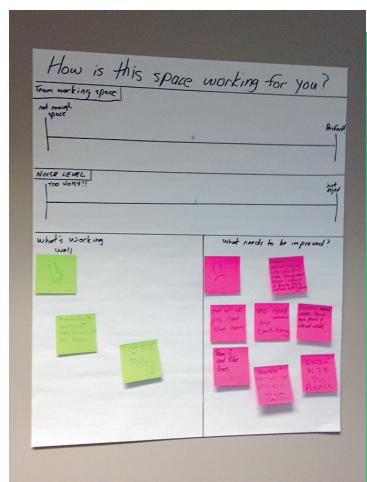
Esta es una sugerencia de un Hack cultural rápido que puede usar en su organización durante su próxima reunión. ¿Está cansado de las personas que están pendientes del móvil durante las reuniones? Lleve una caja de cartón a la reunión que esté facilitando, rotulada “Almacenamiento Temporal de Móviles”. Entonces dígales a las personas que son ellas las que eligen. ¡Pueden poner su teléfono en la caja y participar en la reunión o pueden irse!

Hay un Hack más arriesgado. Lleve dinero del Monopolio a la siguiente reunión y comience a pagar a los participantes por su desempeño en la reunión para evidenciar la disfuncionalidad del Bonus de Fin de Año.

El crack es la disfunción que usted ve porque la gente no está prestando atención durante las reuniones porque están muy ocupados atendiendo a sus teléfonos. El Hack es la caja de cartón y la política de decirles a las personas que dejen sus móviles en la caja o se vayan.

De vuelta a mi Hack. Mi Hack para el problema de la mudanza, que aprendí de mi coach y amigo Michael Sahota, era configurar un tablero de feedback grande y visible a la entrada del área compartida de trabajo.

Esto permitió a las personas que no se sentían cómodas en ese espacio emitir feedback honesta y anónima, que le permitió al área de QMO darle a los managers la oportunidad de hacer algo. El feedback nos ayudó a diseñar el siguiente espacio de trabajo



El feedback visible y anónima ayuda a los empleados a plantear cuestiones sin riesgos.

compartido. Así, el tablero visible de feedback fue un Hack que explotó exitosamente al Crack para mejorar la organización. El Crack es la disfunción de permitir el ridículo proceso de meterse en medio y pretender asegurarse de que las personas tuvieran absolutamente todo lo que necesitaban en su nuevo área de trabajo.

Zonas de Hacking

Cuando diseñe su Hack, sea totalmente consciente de su impacto. Los Hacks entran en una de las tres Zonas de Hacking:

- **Zona Verde (Segura):** piense en estos Hacks como una gentil “patada en el trasero” organizacional que ayudará a la organización a ser autoconsciente. Estos son los menos perturbadores.
- **Zona Azul (Arriesgada):** estos Hacks pueden hacer que te llamen a la mesa de tu manager para recibir una lección (o algo peor) y conllevan un efecto opuesto a lo que estabas tratando de lograr, porque las personas reaccionarán negativamente.
- **Zona Roja (Peligrosa):** estos Hacks son los más perturbadores, y pueden llevarte potencialmente a la necesidad de actualizar tu Curriculum Vitae. También pueden dañar seriamente a la empresa. Tal vez aún peor, pueden conllevar que se etiquete al equipo de cambio como un montón de canallas.

Pensé que el tablero de feedback era un Hack de Zona Verde; pero me llamaron a la mesa de mi manager porque algunas personas estaban molestas. Aparentemente—, y esta es la Percepción que reveló el Hack—, no era aceptable incomodar a los colaboradores con una decisión de la dirección visible en La Comisión. El tablero

de feedback se convirtió en un hack de Zona Azul—, definitivamente valioso, pero por el que recibí críticas.

Naturalmente, sería excelente saber con anterioridad en qué zona estás entrando cuando diseñas el Hack, pero dada la complejidad de la organización, ¡normalmente te vas a dar cuenta sólo después de ejecutarlo!

El Hackeo de la Cultura es un Experimento muy potente que puedes usar para recopilar Hallazgos. Sigas un proceso rígido, impulsado por un plan para la gestión del cambio o te dejes llevar por la corriente, puede ayudarte a entender cómo navegar en la complejidad caótica de la gestión del cambio.

Práctica 4: Retrospectivas Ágiles

Los managers de La Comisión eran buena gente, apasionada y protectora de las personas que trabajaban en las áreas funcionales. A veces estaban tan confundidos como sus colaboradores. A través de nuestra recolección de Hallazgos, aprendimos que los colaboradores eran reacios a darle feedback a los managers de cómo se estaban ajustando a la Transformación Kanban. En vez de eso, venían a mí y a otros coaches del equipo de QMO.

Facilité algunas retrospectivas Agile con unos cuantos equipos, y después una retrospectiva aparte con sus managers. La clave aquí era que usé el mismo formato de retrospectiva, de manera que pude comparar lo que los colaboradores y los managers sentían que estaba funcionando bien y mal.

Qué es una Retrospectiva

Si no estás familiarizado con lo que es una retrospectiva, es una reunión que mantiene el equipo después de cada ciclo de proyectos Agile. A cada uno de estos ciclos se les llama Sprints o Iteraciones. Después de cada ciclo, el equipo reflexiona sobre lo que salió bien y mal, y qué pueden necesitar cambiar para continuar. Para más información sobre el enfoque de retrospectivas, lea *Agile Retrospectives* de Esther Derby y Diana Larson ³.

Usé el formato *happy, sad, mad* para estas retrospectivas. Los participantes de las retrospectivas escriben las cosas que les hacen sentir *happy, sad, mad* en notas autoadhesivas. Entonces categorizan los resultados, buscan patrones y finalmente deciden qué acción tomar para resolver el problema.

Hice esto con algunos equipos de proyecto en La Comisión y llevé los resultados a la retrospectiva con los managers. Oculté los resultados de los colaboradores con papel de rotafolios, compartí la retrospectiva con los managers, y entonces hablamos de similitudes y diferencias. Algunos managers no tenían idea de cómo se estaban sintiendo sus colaboradores respecto a los cambios que se estaban produciendo.

Este ejercicio les dio a los managers Hallazgos de lo que necesitaban cambiar, y me ayudó a hacerles una crítica dura de una manera adecuada. Mi meta era exponer cómo se sentían los colaboradores para que los managers fueran conscientes y capaces de reaccionar.

Las retrospectivas Agile son unas prácticas potentes para entender la realidad actual. El feedback frecuente a través de esta práctica aumenta la comunicación y la transparencia. La transparencia puede influenciar muy positivamente a la hora de dar forma a los cambios

futuros; también para crear un entendimiento mutuo y aumentar la confianza dentro de la organización.

Práctica 5: Análisis del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin ⁴

La resistencia al cambio se cita a menudo como una razón por la cual fracasan las iniciativas de cambio. Sabemos que las personas se resistirán el cambio. El análisis del campo de fuerzas es una buena práctica que puedes usar para darte cuenta qué es lo que está trabajando contra el cambio, y qué está trabajando para apoyarlo. Esto, a su vez, generará Hallazgos valiosos que puedes convertir en Opciones y Experimentos.

Kurt Lewin fue un psicólogo social que trabajó en los años cuarenta, y fue el pionero de la psicología organizacional y de la gestión del cambio. Empezó a cambiar el campo de la gestión del cambio, siendo la primera persona que lo describió como un viaje en tres etapas ⁴. Una de sus prácticas es la denominada el Análisis del Campo de Fuerzas. Es una técnica simple que puede ser muy provechosa para entender lo que sucede durante un proceso de cambio.

El Análisis del Campo de Fuerzas se puede hacer en una hoja de papel. Dibujas una línea horizontal en el medio para representar el cambio que quieras introducir. A un lado escribes todas las fuerzas contrarias o Restrictivas del cambio. Al otro lado, escribes las fuerzas que apoyan o *Impulsoras* del cambio. Si prefieres, asignale a cada una un valor de fuerza (por ejemplo, de 1 a 5, de débil a fuerte). Suma los resultados de ambos lados y podrás ver la fuerza neta que opera sobre el cambio, y en qué dirección es más fuerte: Impulsora o Restrictiva.

Mientras escribía este libro, comencé a ayudar a una organización que usaba estas prácticas. Después de crear su estrategia global de

transformación, nuestro equipo de cambio utilizó el Análisis del Campo de Fuerzas para facilitar información a los directores acerca de lo que pensaban que impulsaba y se oponía al cambio. Por este motivo, se considera Lean Change Management como un enfoque del cambio impulsado por el feedback. El feedback es la base para ajustar el plan ya que, después de todo, nadie conoce mejor qué mejorar que las personas que hacen el trabajo! Una vez que tuvimos todos estos datos, buscamos patrones para generar Opciones y Experimentos.

El cambio de arriba abajo (llamado habitualmente directivo) sin feedback honesta de los afectados por el cambio, *simplemente* no funciona. Al usar esta práctica, generamos un mecanismo seguro de feedback para los equipos, ya que los datos son anónimos, y facilitamos información útil a los directores que podían usar para ajustar la estrategia.

EVALUACIONES QUE GENERAN HALLAZGOS

Las evaluaciones son enfoques más formales para generar Hallazgos, tales como encuestas, o las herramientas tradicionales de gestión del cambio y de evaluación de la cultura. Estas evaluaciones proporcionan Hallazgos valiosos, ipero requieren mucho análisis de datos! Me enfocaré en explicar tres diferentes tipos de evaluaciones:

- ADKAR® de Prosci
- Evaluación Cultural IECO (OCAI)
- Modelo de Cultura de Schneider

¿Qué es ADKAR®?

El método ADKAR® de Prosci puede ser usado como un método independiente, y es probablemente el más popular de los métodos de gestión del cambio que existen actualmente. Muchas empresas siguen este método porque lo consideran lógico y directo.

ADKAR® atiende a dos dimensiones. La Dimensión del Negocio y la Dimensión de las Personas. El acrónimo ADKAR se refiere a la dimensión de las Personas. La dimensión del Negocio está compuesta de 4 etapas.

- 1. La necesidad del Negocio:** se identifican las necesidades y oportunidades de negocio.
- 2. Concepto y Diseño:** creación del plan para un proceso de cambio, incluyendo el alcance y los objetivos.
- 3. Implementación:** ejecución del cambio.
- 4. Post-implementación:** esta etapa está compuesta por las actividades usuales de post-implementación del proyecto, como el cierre y el balance posterior.

Donde ADKAR® se queda corto en mi opinión es en la naturaleza simple y lineal de esos cuatro pasos. Prosci advierte sobre ello en su literatura. Una vez que ha creado *Conciencia y Deseo*, eso no significa que todos en la organización estén en el mismo nivel y que estén listos para obtener *Conocimiento*. Temo que la simplicidad con la que este modelo está descripto facilite que el cambio parezca una tarea lineal y predecible. Estos pasos tienen un sentido lógico, pero en la implementación, el cambio no sigue un camino ordenado y nítido.

La evaluación ADKAR® puede ser una herramienta valiosa para entender la realidad actual al inicio de un cambio organizacional. Dicho esto, una vez que lanzas ADKAR®, tu realidad ya ha cambiado! Necesitarás tiempo para analizar los resultados, y para entonces la realidad ya será diferente.

Imagínate recibir una evaluación de un gran cambio acerca del cual no sabes nada. La primera cosa que yo haría sería preguntar a mis colegas durante el almuerzo o frente a la máquina de café. ¡Habremos hecho suposiciones y extraído nuestras propias conclusiones antes de que el equipo de cambio haya comenzado a implementarlo!

Esto es lo que quiero explicar, cómo los agentes de cambio están siempre metiéndose dentro de una realidad constantemente cambiante. La planificación por sí sólo no puede resolver esa complejidad.

Cómo usó ADKAR® la Comisión

El equipo de gestión de cambio en el que trabajamos en La Comisión realizó la evaluación ADKAR®. Esta era mi primera experiencia con el método; entonces estaba interesado en que pudiésemos generar Hallazgos con ella. Después del estudio y los análisis, el equipo de gestión del cambio llegó a las siguientes conclusiones:

- El nivel de Deseo de cambio de los colaboradores era Alto (la dimensión D Desire [Deseo]+ de ADKAR®)
- Los managers tenían una opinión favorable sobre la capacidad de los colaboradores para ejecutar los cambios (la dimensión A Ability [Habilidad] de ADKAR®)

- Los directores tenían una opinión menos favorable de la capacidad de los managers para realizar los cambios (también referida a Ability.)

Ahora que sabíamos que el *Deseo* de cambio de los colaboradores era alto, podríamos preparar más formación y sesiones informativas porque éramos conscientes de que serían bienvenidas. En realidad, la demanda de nuestros servicios de coaching y de formación aumentó rápidamente, y a veces nos encontramos intentando hacer demasiadas cosas al mismo tiempo como para realizarlas adecuadamente.

El equipo de QMO anticipó que tendrían desafíos en el nivel de los directores, porque los resultados apuntaron a una opinión menos favorable de la *Habilidad* de sus managers para implementar los cambios. Los principales desafíos a los que nos enfrentamos a ese nivel eran apatía y falta de alineación. Dos directores estaban motivados a ayudarnos para que este cambio sucediese, pero, al formar parte del como equipo de dirección, la mayor parte del tiempo no estaban involucrados.

Mientras que los resultados de ADKAR® no mostraron ninguna falta de Alineación, nuestra intuición nos llevó a la conclusión (al supuesto) de que encontraríamos desafíos a nivel de dirección. Para ser honestos, la manera en la que valoraron a sus managers los desalentó.

La metodología y las evaluaciones no son las únicas formas de generar Hallazgos; la experiencia y la intuición también cuentan.

Visto de otra forma, los resultados mostraron que las relaciones entre managers y colaboradores eran fuertes, como lo indicaba la alta opinión de los managers sobre la capacidad de sus equipos para implementar el cambio.

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (IECO^A)⁵

“¡No puedes hacer Agile, debes ser Agile!” Ese era el slogan cursi que habían escrito en el tablero blanco al inicio de la conferencia Agile de 2013. A continuación de esa declaración había otra gema: *“¡Agile es un estado de la mente, tienes que cambiar tu cultura!”*

Muchos profesionales Agile tienen un fuerte prejuicio sobre la necesidad de un cambio de cultura y de mentalidad con respecto a la metodología Agile. Veo la misma actitud en la comunidad de negocio cuando hablan acerca de la innovación. Estoy seguro de haber visto muchos carteles y oído muchas expresiones en foros sobre cómo la cultura se comerá a la estrategia para desayunar.

Esto es totalmente lógico para las personas cuyas preferencias y prejuicios están confirmados por estas declaraciones. Para otros, sin embargo, cambiar la cultura y la mentalidad comienza por implementar procesos mejor definidos, porque creen que tener mejores procesos les ayudará.

Independientemente de cuál sea su punto de vista, hay herramientas para medir y gestionar la cultura. Debes decidir si quiere hacer un serio intento de cambiar la cultura de la organización, lo que determina si usar o no una herramienta de evaluación de la cultura. Si utiliza un enfoque que no sea compatible con su cultura, hará más mal que bien, o peor, arruinarás su credibilidad como agente de cambio.

El modelo IECO describe cuatro tipos de cultura:

- **Clan:** enfocado hacia adentro, valora la flexibilidad y la libertad.

A En el original en inglés: OCAI – Organizational Cultural Assessment Instrument

- **Jerarquía:** enfocado hacia adentro, valora la estabilidad y el control.
- **Adhocracia:** enfocado hacia afuera, valora la flexibilidad y la libertad.
- **Mercado:** enfocado hacia afuera, valora la estabilidad y el control.

El principal concepto subyacente del modelo IEKO (OCAI) es el Marco de Trabajo de Valores Competitivos. Este marco de trabajo es un dispositivo para recolectar la percepción, que ayuda a los líderes a comprender cómo manejar simultáneamente la armonía y la tensión que ocurre dentro de las organizaciones. En la sección de referencias al final de este libro encontrará más recursos sobre este marco de trabajo^{6,7,8}.

A pesar de que el equipo de QMO no utilizaba una herramienta formal de evaluación de la cultura, las conductas que observamos estaban alineadas con las características de una cultura Jerárquica. En la Comunidad Agile, los profesionales suelen usar la expresión “*comando y control*” para describir el comportamiento que establecen y refuerzan los managers jerárquicos. Aprender a reconocer diferentes culturas organizacionales entendiendo los atributos de cada una puede ser útil para decidir qué enfoque utilizar para introducir el cambio.

El beneficio de entender qué hace funcionar una cultura Jerárquica nos ayuda a ser más conscientes de las normas de la organización. Algunas de éstas incluyen aprender los procesos tácitos para saltarse la jerarquía, para entender que control y proceso son valores fuertemente establecidos. En ocasiones, podemos diseñar los cambios como nuevos procesos, lo que nos permite hablar el lenguaje de la cultura única de La Comisión.

El modelo de Cultura de Schneider

William Schneider describió cuatro modelos de cultura en su libro “*The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*”⁹ que son similares a las de IEKO (OCAI):

- **Colaboración:** “Tenemos éxito trabajando juntos” (orientado a las personas y a la realidad) () .
- **Control:** “Tenemos éxito estableciendo y manteniendo el control” (orientado a la empresa y a la realidad)
- **Cultivo:** “Tenemos éxito haciendo crecer a nuestra gente” (orientado a las personas y a las posibilidades)
- **Competencia:** “Tenemos éxito siendo los mejores” (orientado a la empresa y a la realidad)

Schneider describe cómo cada una de estas culturas se alinea con los tipos psicológicos de Carl Jung, y cómo la cultura organizacional emerge de los tipos de personalidad de sus líderes. Por ejemplo, si el CEO de su organización reacciona agresivamente ante cualquier problema y quiere crear un nuevo proceso para tratar el problema, es probable que emerja y se extienda por toda la organización una cultura de control.

Schneider deja claro en su libro que una cultura no es mejor que otra–, es simplemente diferente. Algunas personas sienten que una cultura de control es mala. No lo es, eso depende de la organización. En su mejor estado, una cultura de control puede funcionar como una máquina bien engrasada. En su peor estado, progresá arrastrándose hasta detenerse, cuando las reglas y la burocracia ahogan todo.

Cada una de las cuatro culturas tiene sus fortalezas y debilidades. Una vez identificados los síntomas que las caracterizan, será más fácil adoptar aquellas Opciones que tengan más probabilidad de funcionar bien con un equipo u organización específicos.

Las prácticas y evaluaciones descritas en este capítulo, se pueden usar para generar Hallazgos acerca de la realidad actual a la que se enfrentan como agentes de cambio. Sólo tiene que aprender a elegir la práctica o evaluación correcta, en el momento correcto, que sea adecuada para su organización. Esta es la parte divertida de ser un agente de cambio, por lo menos para mí.

Aunque yo lo encuentro divertido, otros pueden considerarlo desafiante. Mientras escribía este capítulo, estaba liderando un grupo de estudio sobre la primera edición de este libro con el equipo de efectividad organizacional de una empresa de las Fortune 100. Uno de sus profesionales tenía grandes dificultades para darse cuenta de por dónde empezar una nueva iniciativa que le habían asignado. Esta iniciativa tenía la posibilidad de impactar a miles de personas. O por lo menos es lo que él pensó que sucedería.

Estaba preocupado acerca de incluir demasiadas personas, o por contra una cantidad insuficiente, en el diseño del cambio y se sentía atascado en cuanto a crear el *plan*. Después de un par de sesiones, las ideas detrás de los Hallazgos comenzaron a ser más fáciles para él. Reconoció que los Hallazgos se generan constantemente en la interacción con las personas de la organización, aun cuando se está ejecutando el plan de cambio. Es esa feedback en tiempo real lo que ayuda al agente de cambio a entender el sentido de una realidad constantemente cambiante.

Al final, decidió usar sesiones de Lean Coffee y un gran tablero visible para generar conciencia acerca del cambio. El siguiente desafío

fue organizar una sesión Lean Coffee a esta escala. ¡Con personas distribuidas por diferentes lugares! El jurado todavía no tiene claro lo que sucedió, pero habrá material adicional gratis que será liberado junto con este libro, así que no se preocupe, ientenderá lo que ocurrió!

Ahora que ha llenado su cabeza con Hallazgos, ¿qué sigue? ¿Cómo captar el sentido de una enorme y abrumadora masa de datos? Tal vez tenga muchas ideas de qué hacer, ¿cuál es la primera para empezar ya mismo?

¡En el siguiente capítulo, te mostraré cómo responder a estas preguntas!

5 ENTORNOS DE TRABAJO

DANDO SENTIDO
A LOS HALLAZGOS

5. ENTORNOS DE TRABAJO

“*¡No movisteis nuestro Tablero Kanban!*” Nos acusó el PM al equipo de QMO y a mí.

Esto se identificó durante el cierre de un proyecto como el punto en el que el proyecto había escapado a nuestro control. Como puede imaginar, este proyecto no terminó bien. El equipo estaba exhausto y frustrado, pero finalmente se logró terminar el proyecto—, 6 meses tarde y lleno de fallos, pero se terminó.

Todos en este equipo se habían sentado en un espacio abierto, y hacia la mitad del proyecto se movieron a otra área del edificio. Sin embargo, no se llevaron su tablero consigo. Lo habían estado usando para visualizar su trabajo. Sin el tablero presente en su nueva área de trabajo, pararon de hacer reuniones diarias de pie para coordinar sus trabajos, lo que provocó retrasos. Llegaron a la conclusión de que era la falta del tablero Kanban lo que había complicado el proyecto.

¿Realmente?

No, déjenme preguntar de nuevo ¿¡REALMENTE!?

¿Cómo podría ser que YO, su coach, causara que su proyecto terminase de la forma que terminó por no haber movido tres asquerosos pedazos de papel a su nuevo lugar de trabajo?

Mi cerebro pensó. *“Esta es la excusa más tonta que jamás oí sobre un proyecto fallido”*. Pero para el momento que las ondas sonoras escaparon de mi boca, algo entre mi cerebro y mi boca lo tradujo a, *“¡Oh, nunca pensé que era algo que se esperaba que hicieramos nosotros!”*

Experimenté algunos sucesos similares durante mi tiempo en la Comisión; y llegué a darme cuenta de que la gente de la organización esperaba que la transformación Kanban fuese algo que *esa gente de cambio debía hacer.*

Hechos como éstos me dieron la impresión de que algunas personas no pensaban que *ellas* eran las dueñas del cambio. Tal vez esto podría tener que ver con cómo impulsaban los cambios los consultores externos. Tal vez yo, y el equipo de QMO, hicimos un mal trabajo al establecer las expectativas. Tal vez fuese lo que el CIO esperaba que hiciera el equipo de cambio.

Sin un marco de trabajo, o un algún modelo mental de la visión, los equipos de cambio pueden acabar buscando a tientas en la oscuridad y realizando acciones excepcionales que no se vinculan entre sí en el gran contexto. Que las personas afectadas por el cambio se apropien de él establece un sentido de urgencia, que es el primer paso en uno de los modelos que describiré a continuación.

ENTORNOS DE TRABAJO

Modelo de cambio en 8 pasos de Kotter¹

En su libro “*Leading Change*”, el doctor John Kotter describe un proceso de 8 pasos para liderar el cambio:

1. Cree sentido de urgencia.
2. Forme una coalición poderosa.
3. Cree una Visión para el Cambio.
4. Comunique la Visión.
5. Supere los Obstáculos.
6. Asegure Ganancias a Corto Plazo.
7. Construya sobre el Cambio.
8. Ancle el Cambio a la Cultura Organizacional.

Crear sentido de urgencia

El primer paso para liderar el cambio es crear sentido de urgencia. En el caso de La Comisión, el CIO ya había decidido que IT iba a pasar a ser Agile. Su definición de urgencia era completar un programa de modernización de 3 años. La firma consultora ya había decidido que Kanban era la metodología que debía usarse. Su urgencia fue asegurar la adopción de estas prácticas en la fecha de terminación de su propuesta de consultoría. La urgencia del equipo de QMO era similar a la del equipo de consultores, excepto que sabíamos que íbamos a continuar en la organización después de que los consultores se fuesen. Sabíamos que habría mucho más trabajo que hacer cuando el proyecto de cambio estuviese terminado. La cuestión es que el sentido de urgencia es una cuestión de perspectiva. Aunque el CIO, los consultores externos y nosotros, el equipo de QMO, teníamos diferentes perspectivas de la urgencia, todos perseguíamos un mismo

LA URGENCIA PARA EL CAMBIO EMERGE A TRAVÉS DEL DIÁLOGO HONESTO ENTRE PERSONAS CON DIFERENTES PUNTOS DE VISTA

objetivo, una entrega de software más estable y predecible.

Comprender la urgencia desde el punto de vista de los colaboradores era un poco más difícil. Para apoyar el cambio, sabíamos que teníamos que descubrir cuál era el verdadero sentido de urgencia para ellos. De otro modo, los colaboradores podrían sentir que estaban demasiado ocupados para enfocarse en lo importante, porque todo es urgente. El constante ajetreo (busyness) y el trabajo improductivo (busywork) son síntomas comunes de falsa urgencia.

En Lean Change Management la urgencia se crea involucrando a todas las personas afectadas por el cambio en el diseño del cambio. Se arranca con un diálogo honesto y abierto.

El Experimento de Lean Coffee que mencioné en el Capítulo 3 es un ejemplo sobre cómo mantener un diálogo abierto y honesto. A través de la conversación informal pero estructurada, podemos entender la perspectiva de La Comisión.

Forme una coalición poderosa

Kotter se refiere a este paso como “*creación de un equipo de agentes de cambio y evangelistas que faciliten el cambio*”. Recomienda que los miembros del equipo de la coalición roten frecuentemente para tener una perspectiva fresca sobre el cambio. En La Comisión, la Coalición Poderosa estaba constituida por el equipo de QMO y los consultores

externos. Lo que faltaba era tener otros colaboradores internos que formaran parte de esta coalición. Dije esto en una retrospectiva porque en otra organización había trabajado con un grupo interno llamado grupo de Campeones del Cambio. Este grupo estaba compuesto por colaboradores que apoyaban el cambio, pero que no eran parte del equipo esencial del cambio. Estos colaboradores eran personas que, o bien querían ayudar con el cambio, o querían convertirse en agentes de cambio. Como consultor de esa organización, esto me demostró que había urgencia de cambiar porque la gente se presentaba voluntariamente para ayudar. Más importante, esto demostró que la organización era la dueña del cambio y no confiaba en consultores externos para impulsarlo.

Si en la Comisión hubiesen rotado las personas, entrando y saliendo del equipo de QMO, podríamos haber sido más conscientes de las prioridades de las personas afectadas por el cambio.

Esperaba que las sesiones de Lean Coffee nos ayudasen a encontrar seguidores tempranos que finalmente se convirtiesen en parte de esa coalición, pero no fue así.

Kotter dice que esta Coalición Poderosa debe tener la capacidad de liderar el cambio, y la capacidad de influencia en la organización para lograr que las cosas se hagan. El equipo de QMO tenía mucha experiencia en liderar transformaciones Agile. Teníamos acceso directo al CIO, lo que nos proporcionó capacidad de influencia. Sin embargo, eso no fue suficiente. No teníamos suficiente apoyo y capacidad de influencia, estando en un nivel medio de la organización. Eso es importante porque son los mandos medios los que tienen la capacidad de influencia para apoyar o eliminar las acciones tácticas para implementar los cambios. Era más probable que los miembros del equipo acepten sus indicaciones a que escuchen a los consultores externos o a nosotros.

Esto es lo que quiero decir: la transformación Kanban implica procesos más sencillos de gestión de proyectos, así como su documentación. Uno de los Managers, sin embargo, estaba todavía pidiéndoles a los jefes de proyecto documentos grandes y complejos. En el equipo de QMO, en cambio, les pedíamos a los mismos jefes de proyecto que no los produjesen.

A pesar de haber llegado a un acuerdo con este manager acerca de que la gestión de proyectos iba a ser diferente en el nuevo mundo, no demostró apoyar dicho acuerdo con sus acciones.

Cree una visión para el cambio

Piense en la visión como su “*alegato de 30 segundos en el ascensor*” para el cambio. Esta visión debe ser específica, medible, procesable, inspiradora y realista. Nuestra visión sobre la manera en la que la comunicó el CIO, era convertirse en “*la mejor organización del sector público en Canadá*”. Esta era una visión difícil de lograr porque La Comisión era la organización pública de la ciudad. Sin importar lo que hiciésemos, éramos “*la mejor*” por defecto. Las personas que usaban los servicios de La Comisión no tenían ninguna otra opción.

En el equipo de QMO creamos una visión para nuestro equipo basada en cómo podríamos contribuir a que La Comisión se convirtiese en “*La mejor organización del sector público en Canadá*”. En vez de crear una visión con una declaración escrita, creamos una representación visual de nuestra visión: un faro.

Presentamos nuestra visión en una reunión departamental para explicar que nuestra responsabilidad era ayudar y guiar a las personas o, dicho metafóricamente, iluminar el camino en la adopción de las prácticas de software Lean y Agile.

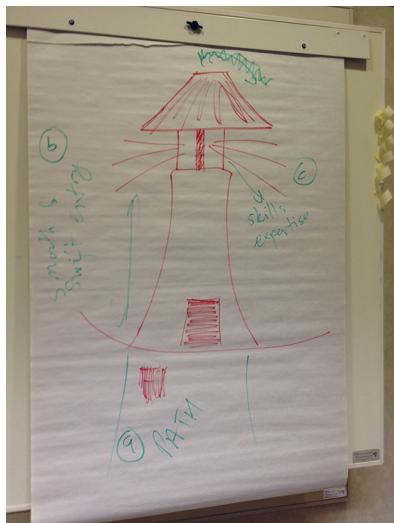
¡Tal vez la luz del faro hizo que se encendiesen las lamparitas en sus cabezas! Esta imagen disparó conversaciones con las personas de la organización, quienes nos dieron una gran cantidad de feedback. Dijeron que les había ayudado a entender cómo el equipo de QMO podría ayudarles, y más importante, que el rol de las personas del equipo de QMO era desempeñar una función de apoyo y no de control.

El uso de la imagen del faro y la metáfora nos funcionó bien. Recomendé enfáticamente crear algo visual como opuesto a una declaración sólo de texto. Un estudio conducido por Childers & Houston³ de 1984 concluyó que había un 58% más de probabilidad de que las personas recordasen los detalles de la combinación de imagen y palabra que únicamente palabras escritas.

Comunique la visión

Después de haber creado la visión del faro (y tal vez como consecuencia de eso), nuestro director de departamento decidió crear una visión general del departamento.

Cada grupo funcional dibujó algo para representar la visión del departamento, y entonces todos votamos por la que representaba la esencia de la responsabilidad del departamento. El hecho de realizar este ejercicio creó alineación interna, y fue una forma mucho más



Las metáforas son más efectivas que los textos de declaración de la misión.

poderosa de comunicar la visión del departamento. Le recomiendo enfáticamente que haga este ejercicio con su equipo de cambio, ¡aunque sea simplemente por la conversación que la imagen suscite!

Pienso que es interesante cómo, durante el ejercicio, ¡algunos managers les dijeron a sus equipos que simplemente dibujaran un faro! Aparentemente, nuestra metáfora era potente y tal vez más poderosa que la declaración de visión a la que llegó el CIO. Mencioné la visión del CIO más arriba en este capítulo, ¿la recuerdan? ☺

Supere los obstáculos

Durante la transición, las personas necesitan saber que están siendo apoyadas en el proceso de cambio. Los managers y directores pueden mostrar ese apoyo haciéndose cargo de las preocupaciones de las personas directamente afectadas por el cambio. En la sala de fotocopias, que nos servía como centro neurálgico en La Comisión, publicamos gráficamente (usando etiquetas autoadhesivas) en el tablero riesgos, tareas e impedimentos de los proyectos de IT y de la transformación Kanban en sí misma. Los directores, managers y jefes de proyecto, así como los observadores, se reunían frente a este gran tablero tres veces por semana para coordinar la resolución de actividades.

A pesar de que esto no resolvió todos los problemas todo el tiempo, el proceso de usar radiadores de información grandes y visibles, y reunirse frecuentemente ante ellos, provocó alta transparencia y mejoró la comunicación entre las personas de diferentes departamentos.

Las personas necesitan sentir que se les apoya a lo largo del proceso de cambio. Al hacer visibles los problemas, y abordar tareas nuevas, en progreso y hechas, todos y cada uno pudieron ver el progreso realizado.

Genere ganancias a corto plazo

Este paso se centra en el riesgo de que las personas recaigan en viejos hábitos si no ven ganancias rápidas o beneficios inmediatos. Una forma de reconocer las ganancias rápidas en La Comisión fue implementar un tablero de Kudo, que es una práctica de Management 3.0⁴. Un tablero de Kudo es simplemente un espacio donde se colocan notas de agradecimiento, llamadas tarjetas Kudo, para mostrarles a las personas que apreciamos el trabajo que hicieron. Aquí hay una fotografía de una pared de Kudo.



Las notas de agradecimiento hacen felices a las personas.

Sentíamos que era importante reconocer a las personas que trabajaban duro para aprender nuevos procesos como resultado de la transformación Kanban. Al principio, todas las tarjetas estaban escritas por el equipo de QMO para recompensar los comportamientos positivos observados. Con el tiempo, otras personas comenzaron a recompensar a sus colegas. Estas acciones aparentemente pequeñas casi siempre tienen un enorme impacto positivo en reforzar el cambio. El truco es no sacrificar la visión de largo plazo por enfocarse sólo en las ganancias a corto plazo. Las ganancias a corto plazo sirven para mantener a todas las personas motivadas para asumir el dolor del cambio. Las ganancias a corto plazo proyectan una visión positiva de progreso hacia la visión a largo plazo que se está construyendo.

Construya sobre el cambio

Una vez que hayas conseguido pequeñas victorias, es el momento para ampliar tu impacto. Puedes hacer esto de muchas maneras diferentes. Realizamos un experimento consistente en traer al equipo de QMO seguidores tempranos de diferentes departamentos. Sentíamos que los tempranos, que experimentan el éxito con estas nuevas prácticas, podrían ayudarnos a llamar la atención de otras personas y equipos. En una de las reuniones de la Comunidad de Práctica de Analistas de Negocio, uno de ellos presentó su historia sobre el uso de una nueva práctica para la creación de requisitos de software. Dijo: “*¡No estoy segura si hicimos bien la práctica, pero a negocio realmente le gustó!*” Hubiese sido fantástico traerle a nuestro equipo y ayudarle a convertirse en una coach que continuase liderando el proceso de cambio más adelante. Sin embargo, transferir personas de un departamento a otro en La Comisión era una pesadilla burocrática. En su lugar, decidimos probar otro camino.

La Comisión tenía reuniones trimestrales en el Ayuntamiento, así que animamos a los colaboradores a presentar sus éxitos con estas nuevas prácticas. Esto añadió más credibilidad al cambio porque las personas reales en proyectos reales estaban hablando de resultados reales. No solamente motivó al equipo que vio los resultados reales, sino que motivó a otros equipos a probar estas prácticas porque ahora tenían una visión mental sobre cómo estas prácticas podían ser aplicadas en La Comisión.

Ancle el cambio a la cultura corporativa

Este es el infame cambio de cultura, o cambio de mentalidad, que mencioné al describir las evaluaciones de cultura de IECO (OCAI) y Schneider en el Capítulo 4. Una vez que las personas han incorporado los cambios, los nuevos procesos se convierten en la forma habitual

en la que trabajamos. Las personas ya no aplican las nuevas prácticas conscientemente, simplemente lo hacen. Kotter dice que el cambio cultural es el último, y no el primero. Eso significa que las personas de la organización necesitan probar que los cambios funcionan bien, antes de que se produzca el utópico cambio de cultura.

Los cambios organizacionales, como aquellos que estaba atravesando La Comisión, se diseñan para mejorar el desempeño de la organización. Las mejoras de desempeño no son necesariamente resultado de un cambio cultural.

Por ejemplo, en una cultura que valora la estabilidad y el control, optimizar los procesos y eliminar la burocracia puede mejorar el desempeño. Eso no significa que la cultura haya migrado a una que no valora la estabilidad y el control. Tampoco significa que las personas de la organización hayan hecho un cambio de mentalidad (o que haya cambiado totalmente su cultura). Simplemente significa que la organización se está desempeñando mejor porque ha aprendido cómo mejorar los atributos de su cultura existente.

Algunos dirían que eso es un cambio de cultura. Pero no es el caso. Significa simplemente que hemos anclado el cambio en la cultura existente. En una organización que valora el control y los procesos, optimizar esos procesos recortando el papeleo no significa un cambio de cultura. Para esa cultura significa optimización de procesos.

Como ejemplo, no observé un desplazamiento radical a una mentalidad Agile en La Comisión. Lo que sí vi fue una primera reunión de pie frente al Tablero Kanban de la Empresa (TKE) que resultó extremadamente dolorosa. Después de un tiempo, esas reuniones de pie se convirtieron en una norma. Ese cambio se ancló en la cultura, pero la cultura sigue siendo de proceso y control.

Modelo 7S de McKinsey²

Los consultores que trabajaban en la Comisión trajeron una práctica para crear requisitos de software llamada Desarrollo Impulsado por Conducta, o Behaviour Driven Development (BDD). En el mundo Agile, esta es una práctica avanzada, y es realmente difícil hacerla bien, aun para profesionales experimentados del mundo Agile.

El desafío de aplicar esta práctica era que en la Comisión había un nivel de madurez bajo para CUALQUIER tipo de requisitos. Adoptar una práctica avanzada, como BDD, era un salto demasiado grande para las personas, porque no habían aprendido primero el paso intermedio. Ese paso intermedio es aprender a crear requisitos a través de la colaboración entre analista de negocio, desarrolladores, testers y clientes. Las buenas intenciones de introducir BDD crearon un efecto dominó de gran alcance que no podrían haber anticipado.

Los Analistas de Negocio dejaron de usar TODAS las prácticas que habían estado usando previamente para entender y desglosar los requisitos. En vez de eso, ‘comenzaron a escribir BDD’s. A los patrocinadores de negocio esto no les gustó, y aún preferían los grandes documentos de requisitos. Los equipos de QMO y el de PMO estaban en medio, tratando de cerrar la brecha entre los dos grupos. Y como si esto no fuese suficientemente complejo, el EQUIPO DE PMO tenía que resolver una cuestión regulatoria del gobierno relacionada con la documentación de los proyectos. El simple acto de cambiar a una nueva práctica de creación de requisitos terminó siendo mucho más complejo que lo que se pensó originalmente.

Como se puede imaginar, este cambio “pequeño” dentro de IT se propagó a través de la organización, forzando a las personas fuera del equipo a cambiar también todo lo que estaban haciendo.

FACTORES Duros	FACTORES blandos
ESTRATEGIA ESTRUCTURA SISTEMAS	VALORES COMPARTIDOS HABILIDADES ESTILO PERSONAL

Este tipo de efecto dominó es exactamente lo que describe el marco de trabajo 7S – cómo un cambio en un área de una organización tiene consecuencias en otras áreas. Este cambio al uso de BDD's no era algo que se pudiese haber hecho de forma aislada. Si se hubiese usado el marco 7S como una guía para validar el Experimento, todos habrían estado mejor preparados para manejar los efectos de este cambio.

Tom Peters y Bob Waterman crearon el marco de trabajo 7S en los ochenta. En esa época, cuando las personas hablaban de las organizaciones, se enfocaban fundamentalmente en la estructura. Peters y Waterman puntualizaron que, si usted quiere diagnosticar y resolver problemas organizacionales, necesita pensar más allá de la estructura. Identificaron otros seis factores relacionados, que consideraron que eran tan importantes como la estructura: Estrategia (Strategy), Sistemas (Systems), Habilidades (Skills), Estilo (Style), Personas (Staff) y Valores compartidos (Shared values) (llamados “Metas superordinarias” en las versiones tempranas del modelo).

Peters y Waterman describieron algunos de estos factores como “duros” y otros como “blandos”. Los factores “duros” eran tangibles y podían ser definidos fácilmente, mientras que los factores “blandos” eran más ambiguos y complejos.

Este marco de trabajo dice que, si usted cambia uno de los siete factores, eso impacta en los otros seis. Debe manejar esos impactos, y hacer cambios adicionales para volver a alinear nuevamente los siete elementos.

A través de mi investigación para este libro, aprendí que el modelo 7S era más popular que otros modelos más lineales o de paso a paso. La mayor parte de los comentarios que leí, y las conversaciones que mantuve, resultaron en que las personas creyeron que eso era demasiado complejo para ser factible.

Para mí, esa era una de las razones por las cuales éste es uno de los mejores modelos para la Gestión del Cambio: acepta el carácter de interconexión de las organizaciones actuales, en vez de tratar de manejar la interconexión con modelos lineales y simples.

La Introducción de Agile amplifica la complejidad de las organizaciones interconectadas. Cuando IT adopta una manera radicalmente diferente de implementar proyectos y se enfoca en la entrega rápida y los equipos transversales, el negocio debe cambiar su estructura y su estrategia para encajar.

Cuando eso no sucede, la fricción entre IT y el negocio se amplifica. Esa fricción provoca más separación entre IT y el negocio y en última instancia lleva a que la organización vuelva a la vieja manera de hacer las cosas.

RESUMEN DE LOS MODELOS

Los modelos que he presentado son como el controlador de tráfico aéreo de Lean Change Management. Sin ellos, estarías tropezando y chocando con las personas en la oscuridad.

Los Ocho Pasos de Kotter: piensa en los ocho pasos de Kotter como una lista de ingredientes de una receta exitosa de cambio. Pero no sigas los pasos de manera lineal como con una receta real de cocina. En vez de eso, trátala como una guía. Una guía que te ayuda a navegar por el proceso desordenado que es realmente el cambio.

Utilizo el marco de trabajo de Kotter como un tipo de lista de verificación. Quiero asegurarme de que estoy considerando las preocupaciones de los ocho pasos a través una variedad de métodos y prácticas.

Las 7S de McKinsey: las 7S de McKinsey son un potente marco de trabajo que uso para mapear los elementos dinámicos del cambio y anticipar el impacto que provoca cada cambio. Uso este marco de trabajo con disimulo. Cuando alguien recomienda que cambiemos un proceso, le pregunto: “*Si cambiamos esto, ¿qué otras áreas de la organización se verán afectadas?*”

Por sí mismos, estos modelos no dicen *cómo* realizar el planteamiento y la implementación de los programas de cambio. En vez de eso, simplemente, ayudan a entender lo interconectadas que están actualmente las organizaciones y qué elemento debe estar presente en su estrategia de cambio.

Para la ejecución, es necesario combinar las prácticas y las evaluaciones del Capítulo 4. Aquí es donde brilla el modelo de Lean Change Management, a través de su ciclo de Hallazgos, Opciones, y Experimentos. A través de este ciclo, puede usar cualquier método, proceso o práctica para “alimentar” el modelo de Lean Change Management.

Ahora, ¡probablemente estén exhaustos y sintiéndose “sobre-modelizados”! Sé que puede ser difícil saber por dónde comenzar

INTENTAR APLICAR UN PROCESO DE CAMBIO ESTRUCTURADO ES UNA DE LAS CAUSAS DE LOS FALLOS DE CAMBIO

a afrontar grandes programas de cambio. El pensamiento tradicional dice que debería seguir un proceso y crear un plan. Lean Change Management dice: recolecte Hallazgos primero para que guíen y den forma a su proceso y su plan.

Esa es la gran diferencia.

El estudio de Onirik que cité en el Capítulo 1 concluye que la falta de un proceso estructurado de cambio es una de las razones por la que fracasan las iniciativas de cambio. Ese no es el caso. Tratar de aplicar un proceso estructurado de cambio es una de las *causas*. Lean Change Management le ayudará a construir su propio proceso de cambio, adaptado a la realidad de su organización. El proceso que cree y siga evolucionará a lo largo del tiempo, a medida que aprenda cómo reacciona su organización al cambio.

Los modelos mencionados en este capítulo, combinados con las prácticas y evaluaciones citadas en el capítulo 4, son los ingredientes que debe usar para crear su propio proceso de cambio.

Los Hallazgos que se generan usando los modelos, las prácticas y las evaluaciones que he mencionado a lo largo de los últimos dos capítulos, serán las entradas del plan de cambio. En el capítulo siguiente, mostraré cómo considerar esos Hallazgos y convertirlas en Opciones que impulsen sus siguientes pasos en la gestión del cambio.

6 OPCIONES

DANDO FORMA A SU
PLAN DE CAMBIO

6. OPCIONES

“¿Sabes qué?, no importa. No va a funcionar, así que hagamos algo diferente. Busquemos la solución de otra manera”.

“Tienes razón, Juan. No he visto una sola acumulación de trabajo en una organización de semejante tamaño”. Le respondí. “Creo que tenemos Opciones más importantes que seleccionar primero”.

Y con esa conversación, se metió en el cajón “Abandonar toda esperanza” una Opción de valor muy alto y cuestionable. El propósito de esta Opción era ayudar a resolver el problema de priorización de proyectos. La mayoría de los proyectos involucraban a equipos de 10 a 20 personas, y la idea era que todos tuvieran una única lista de prioridades. Decidimos que el problema era muy grande para resolverlo, dado que llevábamos pocos meses en la transformación Agile de esta organización: Opción descartada.

Estoy seguro de que ya ha estado involucrado en muchos brainstormings y conversaciones al lado de la máquina de café que recuerda generaron ideas impresionantes. Las Opciones tienden a comenzar más o menos de esa forma. Comienzan con declaraciones del tipo: “no sería una mala idea si ...” La intención es comenzar

pensando cómo resolver los problemas que ha observado como agente de cambio.

En La Comisión, el equipo de QMO se reunía semanalmente para discutir las Opciones. Muchas de nuestras Opciones comenzaron como una idea del tipo “¿sabes?, creo que esto puede funcionar...” Estas Opciones estaban basadas en Hallazgos que recolectamos en entrevistas, retrospectivas, encuestas, y a través de observaciones. Fue durante esta reunión cuando comenzamos nuestro proceso de resolución de problemas.

Hay muchas aproximaciones a la solución de problemas. Un enfoque es usar herramientas del mundo Lean como los 5 Porqués y el análisis de causaraíz, que son excelentes para explorar el problema. La teoría es que, deteniéndose en el espacio del problema éste se entiende mejor, y sólo entonces se puede dar con las soluciones correctas.

Otra aproximación es enfocarse en las soluciones. Algunos sienten que este es un mejor enfoque porque se apoya en pensar en el estado futuro donde el problema no existe, en vez de enfocarse en el problema. Esto se denomina pensamiento enfocado en la solución, y tiene sus raíces en el enfoque terapéutico llamado Terapia Breve Enfocada en la Solución (TBES) (Solution-Focused Brief Therapy ¹ (SFBP)), diseñado por Steve de Shazer e Insoo Kim Burg. De acuerdo con esta teoría, el cambio sucede cuando las personas construyen soluciones, más que cuando permanecen en el ámbito de los problemas. A la cuestión asociada cercanamente con TBES se le llama la Pregunta del Milagro:

*“Supón que te fuiste a la cama y, durante la noche,
sucedió un milagro. ¿Cuáles son las cosas que te dicen
que tus asuntos están mejor?”*

De acuerdo con TBES, esta pregunta logra que las personas piensen en las metas en vez de enfocarse en los obstáculos, o en razones por las cuales el cambio no funcionará.

Prefiero este pensamiento enfocado en la solución; ese es el método primario que empleamos en la Comisión. Estuvimos transformando La Comisión a un nuevo estado, de manera que, en algunos aspectos, preferíamos ignorar el estado actual, y las razones por las cuales Agile “no” funcionaría. En Lean Change Management, las Opciones se diseñan para ayudar a las personas a tomar una acción que les lleve al estado futuro deseado sin preocuparse acerca del estado actual. Esa es la diferencia entre una *transformación* y un *cambio*.

- Para *cambiar* un proceso, necesitas jugar un poco en el ámbito del problema hasta entenderlo profundamente.
- Para *transformar* la organización a un nuevo estado, usas el pensamiento enfocado en la solución para llegar a ese estado futuro deseado.

Sugerencia: si tus conversaciones acerca de las Opciones generaran muchas declaraciones del tipo “*Esto no va a funcionar aquí porque...*”, profundice en las razones por las cuáles se piensa que no funcionarán. Eso le ayudará a descubrir Experimentos menos perturbadores a realizar.

CÓMO ELEGIR OPCIONES

El término Opciones viene de mi compañero coach del equipo de QMO, Andrew Annett. En su visión, todos los cambios tienen un coste y un valor cuestionable, exactamente como en las opciones de mercado. La otra fuente de inspiración proviene de lo que aprendí

de Jerry Weinberg: si tienes una sola opción, no tienes opciones. Si tienes dos opciones, tienes un dilema. Cuando tienes tres opciones, entonces es que realmente tienes Opciones.

En este punto, todas las Opciones son válidas, incluyendo las más absurdas, así que, resista la tentación de descartar ideas porque suenan un poco locas. En su estudio de 2003 en la Universidad de California, Charlan Nemeth concluyó que estar expuestos a visiones alternativas expande nuestro potencial creativo. Esto es porque nuestro cerebro trata de hallar el sentido de las Opciones absurdas, lo que provoca que reevaluemos nuestros supuestos iniciales sobre el problema que estamos tratando de resolver.

Aquí pongo un ejemplo de lo que esto significa.

Me enfrenté a un problema en La Comisión cuando enviaron a las personas a una formación tradicional de gestión de proyecto “en cascada”. Eso no tenía ningún sentido para mí, porque nos estábamos alejando de esos tipos de prácticas hacia prácticas Agile y Lean. Comencé a pensar Opciones para enfocar esta situación:

1. Hablar con el director que lo patrocinaba y cancelar la formación.
2. Publicar la formación de PM del equipo de QMO, que por supuesto significaba que tendríamos que construir nuestro propio curso.
3. Encontrar otro proveedor para hacer formación de certificación Agile.

Descarté la primera Opción porque el director que organizó la formación tradicional era el que menos apoyaba esas “nuevas” prácticas. Ese era un desafío de alto coste para mí porque no tenía la capacidad de influencia interna para desafiar a este director.

La segunda Opción era de alto valor, pero el equipo de QMO tenía demasiadas cosas que hacer, así que no podríamos desarrollar nuestra propia formación.

La tercera Opción era la más lógica por algunas razones:

- A. Conocía gente de la comunidad Agile local, y algunos de ellos enseñaban en el curso de Certificación de Profesional Agile del Project Management Institute (PMI-ACP).
- B. Sería fácil traer a alguien para que lo impartiese.
- C. Pensaba que las personas de La Comisión estarían más motivadas al poder conseguir una nueva certificación Agile a través de este curso.

Esta Opción era de alto coste y alto valor, y era definitivamente posible de implementar.

Era de alto coste porque requería persuadir al equipo de Aprendizaje y Desarrollo (“Learning & Performance (L&P)”) de relajar su regla sobre la aprobación de presupuestos para formación. En La Comisión, el equipo de Aprendizaje y Desempeño era responsable por la formación y el desarrollo de habilidades. Este curso del PMI-ACP era un curso de preparación para el examen, pero no habría un examen al terminarlo. Quienquiera que asistiese, tendría que programar su propio examen. También, tendría que coordinar la logística y tratar con el proveedor. Además de eso, tendría que participar en el curso de formación para proporcionar el contexto organizacional durante las clases. El alto coste se derivaba de la cantidad de tiempo y esfuerzo que tenía que emplear en esta Opción.

Pensé que esta Opción tenía alto valor porque, me guste o no, ¡algunas personas se sienten motivadas por añadir credenciales a su perfil de LinkedIn! Si están felices y motivadas para hacer la formación, y ésta está alineada con las prácticas que estábamos introduciendo; eso es alto valor en mis libros!

LOS FACTORES QUE AFECTAN A SUS OPCIONES

Hay tres factores fundamentales a considerar al evaluar las Opciones:

- **Coste:** ¿cuál es el esfuerzo o la inversión necesarios para hacer que la Opción sea viable?
- **Valor:** ¿cuál es el beneficio?, ¿sobrepasa al Coste?
- **Nivel de Disrupción:** ¿Qué tan disruptiva sería esta Opción para la organización? Esto suele ser una noción de percepción, y difícil de cuantificar.

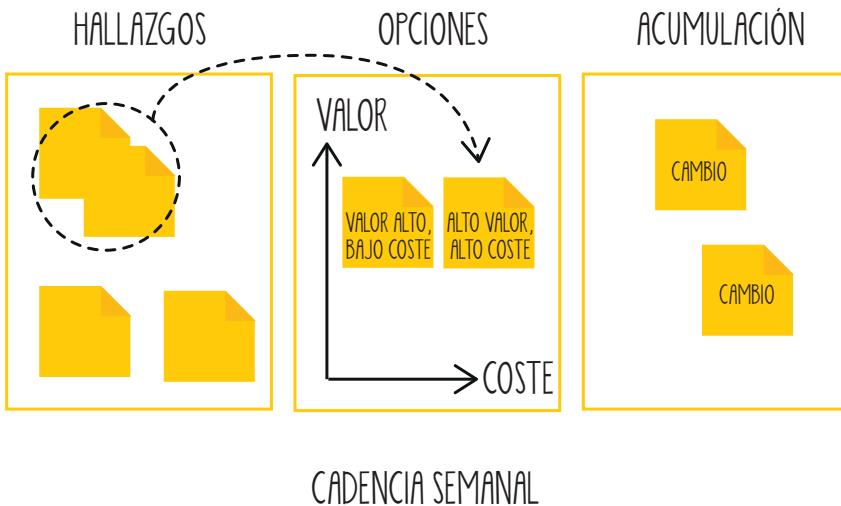
CÓMO EVALUAR SUS OPCIONES

Es muy probable que ya tengas un criterio sobre la dificultad de implementación de algunas Opciones, al compararlas. No se preocupe por profundizar en mucho detalle. Haga un gráfico de sus Opciones rápidamente, de manera que pueda verlas todas al mismo tiempo.

Una vez que las sitúe en el gráfico, haga una segunda pasada:

- Resalte las Opciones que piensa que provocarán una alta disrupción en rojo.

PRIORIZACIÓN DE OPCIONES



Compara el coste y el valor de las opciones.

- Usando su intuición, deseche cualquier Opción que sienta que no funcionará en el grupo “Abandonar”. Recuerde, tal vez quiera realizarlas, pero ahora puede no ser el momento correcto.
- Comparta su proceso de pensamiento con su patrocinador y pídale su opinión.

TODAS LAS OPCIONES TIENEN UN COSTE

El coste de una Opción está fundamentalmente relacionado con el esfuerzo necesario para ejecutarla. Entonces, ¿por qué no usar

el esfuerzo como coste? Estoy usando intencionalmente el término *coste* aquí porque no estoy hablando del coste financiero de una Opción. Además de las cantidades de dinero gastado en consultores, hay muchos costes de implementación del cambio:

- **El tiempo de trabajo en el cambio:** los cambios necesitan ser planeados, las personas de la organización deben estar alineadas con el cambio y eso lleva tiempo. Suponga que está tratando de implementar un cambio que afecta a 7 departamentos diferentes. Ese es un cambio difícil de hacer y va a llevar mucho tiempo conseguir que todos estén alineados.
- **Desarrollo de nuevas capacidades:** incluye tanto los costes de compra de cursos de formación como la contratación de coaches para trabajar con los colaboradores.
- **Caída de productividad:** es difícil asignarle un valor en dinero a este ítem, pero es muy real. Las personas necesitan tiempo para practicar las habilidades recientemente desarrolladas, y todo su negocio en general puede sufrir hasta que incorpore estas capacidades nuevas y estrategias.

El uso del término Coste ayuda a los patrocinadores a darse cuenta que **todas** las acciones en el plan de cambio implican un coste.

Cada una de las prácticas, evaluaciones y modelos que mencioné en los dos capítulos previos tienen un coste asociado. Por ejemplo, consideremos el coste de lograr el primer paso de Kotter: crear sentido de Urgencia. ¡La Urgencia no sucede mágicamente debido a la sofisticada intranet que creaste para comunicar tu gran plan de cambio! El diálogo honesto que es necesario para permitir que la urgencia emerja implica tiempo y días de trabajo de las personas. El coste para fijar y realizar las sesiones de Lean Coffee en la Comisión

fue principalmente de tiempo: el tiempo invertido en organizar las reuniones, el tiempo que las personas invirtieron en las sesiones, así como el tiempo necesario para analizar los datos recabados en cada sesión.

Otra consideración a la hora de evaluar los costes es pensar en las consecuencias inintencionadas que la Opción podía traer. Dado que el marco de trabajo de las 7S de McKinsey puntualiza las interconexiones entre distintos aspectos de la organización, ¿por qué no usar este marco de trabajo para anticipar reacciones en cadena, y los costes asociados con su gestión?

El análisis del campo de fuerzas de Lewin es otra manera de descubrir costes que ayuden a mitigar el riesgo de implementar cambios equivocados. Si ve fuerzas opuestas a un cambio en particular, tendrá un coste mayor tratando de implementar esa Opción.

Todos los modelos de gestión de cambio mencionados en este libro ayudan a identificar costes potenciales asociados con una Opción. El truco está en conocer cómo y cuándo aplicar cada uno de ellos para evaluar el Coste de su Opción.

Afortunadamente, hay un atajo que le hará entender mucho más rápido el coste potencial de sus Opciones. ¡Este secreto mágico le ayudará a pensar a través de las Opciones sin siquiera necesitar un entendimiento profundo de los modelos que he mencionado!

En La Comisión, el equipo de QMO se reunía semanalmente para planificar nuevos cambios en nuestro panel de coste versus valor. Cuando llegaba el momento de profundizar en las Opciones que pensábamos serían de alto coste, usábamos dos tipos específicos de visualizaciones para que nos ayudaran a pensar a través del cambio:

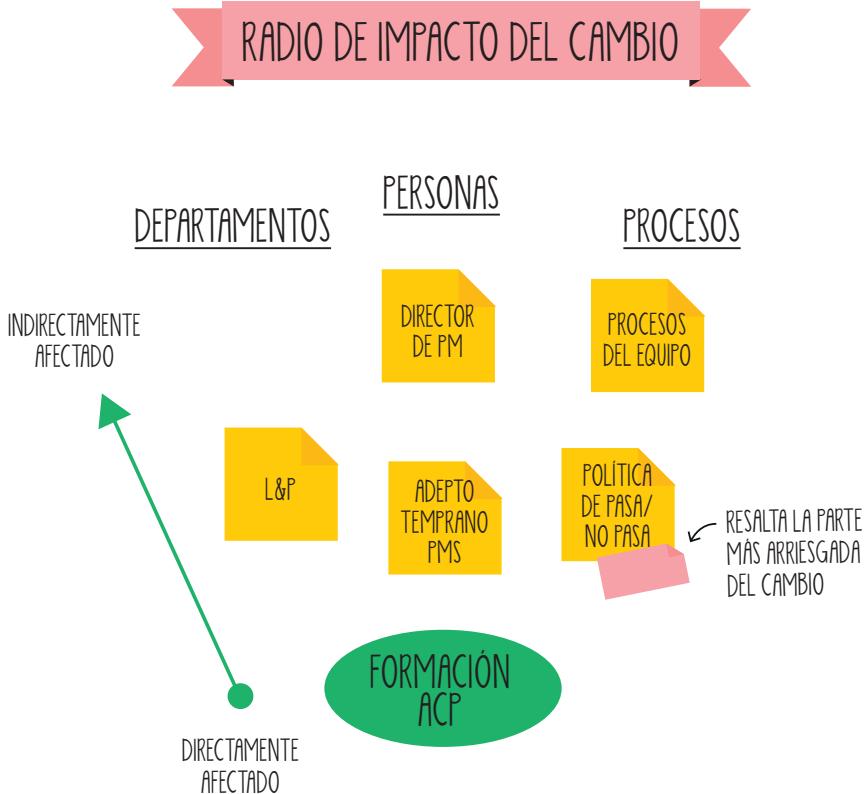
1. **Alcance:** hacer Tormenta de Ideas y listar las posibles consecuencias, tanto intencionadas como no intencionadas, y las intentadas al introducir este cambio. Por ejemplo, cambiar el formato del informe de estado parece que fuese un cambio trivial, pero, dado que muchos departamentos usan ese informe y confían en él, supone un duro proceso de cambio.
2. **Diagrama de Esfera de Influencia:** ¿Qué tan difícil podía ser este cambio, quiénes se verían afectados por el mismo? Por ejemplo, ¿ las personas afectadas por el cambio están fuera de nuestra esfera de influencia directa? ¿Cómo reaccionarían a que alguien de fuera del departamento sugiriese que cambien la forma en la que trabajan? A la inversa, ¿cómo podríamos influenciar a las personas para que nos ayudaran a implementar el cambio?

COMPRENSIÓN DEL ALCANCE

El cambio es impredecible. A veces sus buenas intenciones chocan con reacciones fuertes y negativas. Este es el porqué es buena idea pensar primero sobre el cambio, y mapear las consecuencias de introducirlo.

El alcance es el efecto de ola que el cambio tendrá sobre la organización. ¡Visualizar el alcance producido por el cambio es extremadamente importante! Ayuda a pensar en el plan de cambio, y provee transparencia a las personas afectadas por los cambios. Es una buena idea reunir al equipo de cambio en una sala frente a un tablero en blanco para crear este diagrama de manera efectiva.

Escriba el nombre del cambio en el medio del tablero en blanco, y haga al equipo las siguientes preguntas:



Entender las conciencias del cambio.

¿Qué roles departamentales, personales y gerenciales estarían directa e indirectamente afectados por el cambio?

Por ejemplo, cuando quería traer la formación de Profesional Agile Certificado del PMI, el equipo de Aprendizaje y Desempeño que contrató la formación tradicional en PM (y quien era el manager de los jefes de proyecto), se verían indirectamente afectados. Digo

“indirectamente” porque pensé que no permitiría que “su gente” fuese a otra formación, ya que no había sido su idea. ¿Queréis saber la verdad? Estaba en lo cierto. El director que contrató la formación tradicional en PM estaba molesto. A algunas personas se les permitió ir a la formación PMI-ACP, y a otras no, lo que causó fricción en el grupo de los jefes de proyecto.

¿Qué procesos estarían directa e indirectamente afectados por el cambio?

Por ejemplo, la formación PMI-ACP fue rechazada inicialmente porque no cumplía con el criterio de aprobación de costes de formación del área de Aprendizaje y Desempeño. Sabía que una política sobre la cual yo no tenía ningún control debería cambiar para que los equipos pudieran ir a esa formación. El proceso estaba indirectamente afectado por este cambio.

Permítame saltar en mi máquina del tiempo y rebobinar unos pocos meses. Había establecido una relación con las personas de Aprendizaje y Desempeño (A&D) porque el CIO quería que impartiese un curso de Management 3.0 para los directores y managers.

Así que cuando llegó el momento de negociar la política de presupuestos de formación, sabía con quién hablar del equipo A&D. Tenía una relación sólida con los decisores del equipo de A&D, y me encantaba trabajar con ellos! Compartían nuestra visión sobre el desarrollo de habilidades más que meter a los colaboradores una formación y unos procesos a la fuerza. Era la misma posición que tenía nuestro equipo de coaching: desarrollar habilidades; no forzar la formación y los procesos en los colaboradores. Esta perspectiva compartida resultaría importante más adelante.

Confié en que mis contactos en el equipo A&D gestionarían los procesos que resultarían indirectamente afectados, al conocer la aprobación de los directores, y las políticas “oficiales” de formación de la organización. En discusiones cara a cara, les expliqué por qué este curso era importante para la transformación Kanban. Trataron con todos los políticos para cambiar las políticas que permitieran que los cursos fuesen presupuestados.

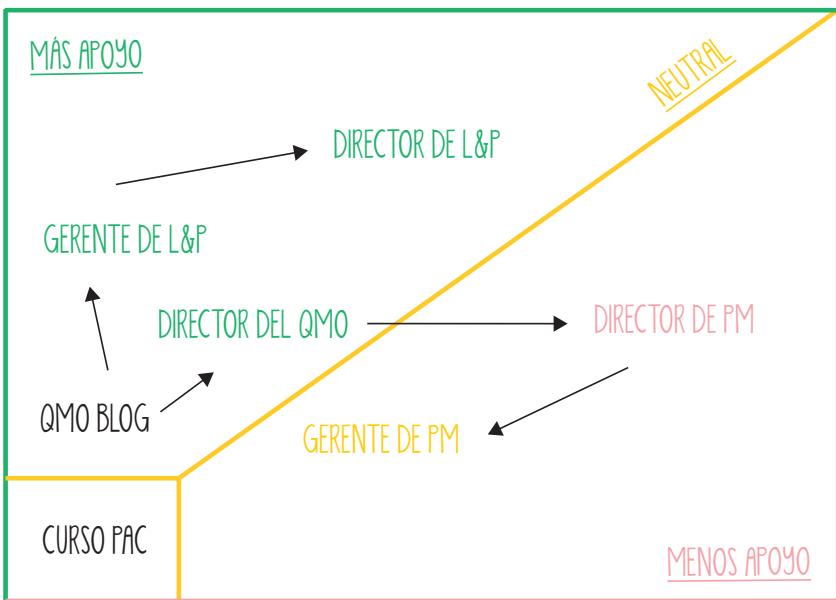
Mientras que el cambio inicialmente parecía simple, era un cambio **radical** para La Comisión porque, hasta donde yo sabía, nadie antes había desafiado los criterios de costes de formación. Estoy feliz de que funcionara.

Las personas que asistieron al curso estaban entusiasmadas, y un par de ellas finalmente consiguieron la certificación PAC (Profesional Agile Certificado; en Inglés Agile Certificated Practitioner – ACP).

USE SU ESFERA DE INFLUENCIA

Una vez que conoce el radio de impacto del cambio, puede usar el Diagrama de Esfera de Influencia para mapear cómo llegar a las personas influyentes para este cambio. En La Comisión, el Director de Aprendizaje y Desempeño (A&D, en inglés L&P) era un influyente fuerte, y también lo era el Director del departamento al que reportaba el equipo de QMO. Teníamos acceso directo a ambos. A veces nuestros influyentes eran colaboradores considerados como las personas a las que “hay que acudir” en sus departamentos. Sea al nivel de colaboradores o de dirección, los influyentes eran necesarios para difundir la conciencia del cambio. Sin personas influyentes, habría sido demasiado difícil que las personas del equipo de cambio consiguieran personas que se sumaran al cambio.

ESFERA DE INFLUENCIA



Entender de donde viene el apoyo.

A veces puedes conocer quién es la persona influyente, pero puedes no tener una relación directa con esa persona. Sin embargo, sí puedes conocer a alguien que sí tenga una relación con ella. El diagrama de Esfera de Influencia le ayudará a hacer sus conexiones.

Creación del diagrama

1. Dibuje un círculo en la esquina inferior del tablero en blanco o del papel de rotafolios para representar el cambio que quiere introducir.

2. Escriba los nombres de las personas de influencia en los bordes externos de su papel o tablero en blanco. Estas son las personas con la influencia necesaria para apoyar o aniquilar el cambio
3. Usando su red de personas conocidas, dibuje las líneas que les conecten a las personas influyentes en el cambio.
 - El equipo de QMO tiene influencia sobre el director de QMO.
 - El equipo de QMO tiene influencia sobre el manager de Aprendizaje y Desempeño (A&D).
 - El Manager de A&D tiene influencia sobre el director de A&D, quien en última instancia será quien apruebe o cambie la política de costes de formación.
 - El director de QMO tiene influencia sobre el director de PM.
 - El director de PM tiene influencia sobre los managers de PM.
 - A los managers de PM les consideré neutrales. Aunque apoyan el cambio, tendrían que adecuarse a todo lo que decidiera el director.

La idea detrás del diagrama de la esfera de influencia es que sirve para entender lo difícil que será este cambio. Y también entender mejor dónde están (o no están) los apoyo para este cambio. Esta es una Percepción crítica para ayudarle a decidir si se compromete con el cambio o lo abandona.

CLASIFIQUE SUS OPCIONES

Si ha seguido el proceso detallado en este libro hasta este punto, ha generado Hallazgos sobre su organización, y algunas Opciones que considera como características únicas de su organización. Para esas Opciones, ha considerado quién se ve afectado, dónde podrían estar los apoyos, y dónde podrían manifestarse las resistencias.

Ahora considere cómo esas Opciones se ajustan dentro de un plan global de cambio, clasificándolas en función de lo que está tratando de lograr. Realizar este ejercicio le ayudará a ver si ha agregado todos los elementos necesarios para cualquier iniciativa de cambio. En el Capítulo 5 mencioné que uso los 8 pasos de Kotter como lista de verificación, no como un proceso lineal a seguir. Eso se aplica a los otros métodos y modelos de cambio, tales como las 7S de McKinsey o ADKAR®.

Por ejemplo:

- ¿Contribuirá esta Opción a lograr una ganancia rápida? (6º paso de Kotter).
- ¿Está dicha Opción diseñada para ayudar a construir urgencia? (1er. paso de Kotter).
- Si esta Opción es un cambio de estrategia, ¿en cuánto afectará a las otras seis dimensiones de McKinsey? (7S de McKinsey).
- ¿Está dicha Opción diseñada para generar conciencia acerca del cambio? (ADKAR®).

Estas son sólo algunas de las preguntas que puede usar para identificar cómo la Opción que está considerando se ajusta a la visión. Puede

GESTIONAR EL CAMBIO CON KANBAN

	ABANDONAR	¡AY!	HACER MÁS TARD	HACER AHORA
FORMACIÓN			HISTORIAS DE USUARIOS	OBTENER KANBAN
COMUNICACIÓN		STAKEHOLDERS EN STANDUPS		LE COI ENCUENTROS NOCTURNOS
CAMBIOS DE PROCESO	REVISIONES DE DESEMPEÑO	FINANCIACIÓN DE PROYECTOS	PILOTO DEL EQUIPO X-FUNCIONAL	

Haz visible tu plan de cambio.

obtener material extra, incluyendo tutoriales en video y otros contenidos multimedia en www.leanchange.org/resources

Dejando de lado cualquier intento de añadir información que ayude a lograr mis propios intereses, en este punto debería comenzar a pensar en el orden en que introduciría estos cambios. En La Comisión usamos una visualización simple para clasificar y secuenciar nuestras Opciones.

Para usar este método, tome las Opciones que ha generado y empiece a ponerlas en el gráfico bajo las siguientes columnas:

- **Hacer ahora:** ubique en esta columna todas las Opciones en las que empezará a trabajar de inmediato. Por ejemplo, necesitamos arreglar la formación en La Comisión.
- **Hacer más tarde:** estas son las Opciones que consideras hacer en un futuro cercano, pero que necesitarían ser adaptadas, debido a los resultados que van produciendo las acciones de la columna **Hacer ahora**. Por ejemplo, en La Comisión, una Opción era moverse de los equipos funcionales a equipos integrados multifuncionales. No habíamos pensado que fuese posible hacerlo al principio, dados los fuertes silos, pero sabíamos que queríamos llegar a eso finalmente; así que la mantuvimos en la columna **Hacer más tarde**. Necesitábamos esperar que sucedieran otros cambios antes de poder ejecutar éste.
- **¡Uf!, no estoy seguro:** estas son las Opciones arriesgadas. Podrían tener un coste alto y un valor cuestionable. Por ejemplo, tomemos nuestra Opción de eliminar los informes de estado, y, en su lugar, hacer que los patrocinadores participen de una reunión diaria de pie. En La Comisión, un cambio como este estaba tan en contra de la cultura existente que simplemente cayó por su propio peso en muchos equipos. Sin embargo, este ejemplo específico fue exitoso en algunas circunstancias. Un equipo que estaba trabajando en un gran proyecto de Recursos Humanos y de varios años, tenía un patrocinador ejecutivo que asistía dos veces por semana a las reuniones diarias de pie. Era un gran impulsor de la transformación Kanban y había “comprado completamente” el proceso. El haber asistido a esas reuniones dos veces por semana le dio una percepción de la realidad del proyecto que le permitió tomar decisiones más rápidamente. Estas decisiones estaban basadas en la realidad, y no en un “diluido” informe de estado.
Nota al margen: las respuestas individuales de los directores patrocinadores fue una Percepción valiosa para nosotros. No lo

habíamos anticipado, pero se mantuvieron en nuestras mentes mientras avanzábamos. ¡Mantenga sus ojos y oídos abiertos para ese tipo de Hallazgos, porque le ayudarán a generar Opciones futuras!

- **Abandonar:** estas son Opciones que, después de conocer el alcance y la esfera de influencia, definitivamente no funcionan ahora, pero podrían hacerlo más tarde. La razón para mantenerlas es que le permitirá obtener algunos Hallazgos cuando las otras personas las vean y pregunten acerca de ellas. Poner algunas ideas aparentemente imposibles en la mente de las personas, podría finalmente transformarse en “sabe qué, esa no es tan mala idea! Recuerde que, aunque piense que no va a funcionar, no significa que no pueda hacerlo. En La Comisión, llegamos a revisar nuestra lista “Abandonar” mensualmente, y a descartar alguna idea podrida. Por ejemplo, eliminar premios por desempeño que entran en conflicto con prioridades del proyecto.

DÉ FORMA A SU PLAN DE CAMBIO

A estas alturas su plan de cambio debería estar tomando forma. Ha recopilado Hallazgos, creado Opciones y empezado a pensar cómo definir la secuencia de los cambios que quiere realizar. La diferencia con un enfoque de Lean Change Management es que el plan se completará más rápidamente porque habrá involucrado a las personas afectadas por el cambio en el diseño de los mismos. Eso puede resultar contraintuitivo a algunas personas. Eso significa que han recibido feedback de los cambios más rápido, lo que le ayudará a realizar cualquier corrección antes de gastar mucho tiempo en el planteamiento. Como mínimo, habrá validado el plan con ellos antes de implementarlo. Y habrá conseguido sus entradas y feedback sobre los cambios.

La validación de un plan de cambio no significa sacar a las personas de sus trabajos diarios para sentarles en su equipo de cambio durante una semana a medida que realizaba cada paso. Significa que les ha traído a la sala y les ha mostrado su proceso de pensamiento, y la dirección en la que está yendo. En una organización más pequeña, podría haber hecho eso con todos y cada uno. En grandes organizaciones podrá involucrar solamente a un par de los seguidores tempranos de varios departamentos que están afectados por el cambio. De cualquier forma, les ha dado una visión de lo que está por venir, y les ha mostrado que, como agente de cambio, está apoyando y facilitando el cambio, y no lanzándoles contra él. ¿Recuerda la idea del pensamiento enfocado en la solución de considerar el estado futuro? Este enfoque involucra a las personas afectadas en el diseño de ese estado futuro; después de todo, son quienes deberán vivir con el cambio todos los días. Es más probable que se sumen al proyecto si participan en el diseño de cómo lograrlo.

Un colega, Heather Stagl de Enclaria², me dijo una vez: “*Si estuvieses haciendo gestión del cambio en tu oficina con la puerta cerrada, lo estarías haciendo mal*”.

Sabias palabras, y muy alineadas con el mantra de Lean Change Management, que es la *co-creación del cambio*. Es mucho más probable que las personas apoyen el cambio, si tienen algo que decir en su diseño, en vez de que se les imponga por la fuerza.

En este punto, ¡hemos pasado por una gran cantidad de teoría, pero sin ninguna diversión! Sí, la parte siguiente es la que llamo la parte divertida. Actuar. Hay un abismo de diferencia entre qué cambios decimos que implementaremos, versus aquéllos que realmente haremos.

En el siguiente capítulo les mostraré cómo resaltar lo importante de la teoría, y entrar en las turbulentas aguas de los Experimentos, ¡de manera que puedan aprender a introducir y gestionar el cambio en vivo, en *acción*!

7

EXPERIMENTOS

CAMBIO CONTINUO SOBRE
LA GRAN TRANSFORMACIÓN

7. EXPERIMENTOS

“Comencemos con todos los proyectos en rojo, y movámoslos a estado verde una vez que sepamos que se alcanzó la meta”—Sugerí.

“Mmm... bien... eh...”, fue la reacción de preocupación de Frank, el director del equipo de PMO. Bueno, su reacción real fue de silencio estupefacto. Pensé que esta descripción era mejor que comenzar un capítulo con una página en blanco, ¿no? ☺ El CIO, por otra parte, se enamoró de la idea, pero, dado que Frank es la persona que debería explicarle esto a todo el mundo, decidió parar este Experimento.

El equipo de QMO continuó socializando con el Experimento “comenzar con todo en rojo”, pero nunca consiguió probarlo en La Comisión. En realidad, traté de persuadir a otras organizaciones con las que trabajé de iniciar con todos los proyectos en rojo, ipero hasta ahora no conseguí ningún comprador! Parece que estas organizaciones son felices con la fachada de certeza que provee el verde en el informe de estado.

Aprendí a través de una larga y ardua experiencia que los equipos de software descubren el riesgo en la etapa temprana del proyecto, y tienen la mayoría de sus dudas en esta misma etapa. Sin embargo,

para el momento en que el informe de estado atraviesa “la línea de lavado de coches” de la cadena de mando, sale brillante, pulido y verde. La incertidumbre está al máximo al inicio del proyecto, así que idebería comenzar en rojo y avanzar hacia el verde!

Cinismo aparte, ahora está en condiciones de actuar, así que ipóngase el cinturón de seguridad y prepárese para el viaje!

¿POR QUÉ EXPERIMENTOS?

¿No podemos llamarlos simplemente *cambios*? La referencia a ellos como Experimentos es deliberada. Es para lograr que usted, el agente de cambio, piense acerca de las personas a las que afecta el cambio. Recuerde, los cambios que está planeando pueden parecerle simples y directos, pero no siempre lo son para las personas afectadas por el mismo.

En La Comisión, y en otras organizaciones en las que trabajé, el equipo de cambio invirtió una gran cantidad de tiempo simplemente en pensar acerca de los cambios. Es natural que a las personas afectadas les ocupe por lo menos el mismo tiempo, si no más, para llegar al nivel de comprensión que tiene el equipo de cambio sobre el mismo. En algunos proyectos en los que participé, gasté tanto tiempo pensando acerca del cambio que fui sorprendido porque las personas afectadas por el cambio no estaban de acuerdo. Pensé, “¿pero si es TAN lógico, cómo pueden NO estar de acuerdo?” Sin embargo, su reacción era natural.

Mientras que *usted*, el agente de cambio, puede sentir más certeza acerca el cambio, es todavía un Experimento debido a la reacción impredecible que pueden tener las personas. Deberías ser consciente de que podría haber impactos inesperados en áreas de la organización

que no consideraste previamente. Llamar “Experimentos” a los cambios te ayuda a desarrollar un enfoque que hace aceptable no conocer todo de antemano.

También te ayudará a ser más creativo y aprender mientras el cambio está en progreso. Este cambio de mentalidad es útil para los agentes de cambio, y para las personas afectadas por el mismo, porque ayuda a ambos a sentirse mejor acerca de la incertidumbre que trae el cambio.

CREACIÓN DE HIPÓTESIS PARA LOS EXPERIMENTOS

Todos los Experimentos comienzan con una hipótesis. Previamente, en La Comisión deliberamos acerca de la creación de hipótesis para todos los cambios que queríamos implementar. Después de un tiempo, paramos de crear hipótesis, excepto para los cambios que tenían un amplio radio de impacto o alta incertidumbre.

Por ejemplo, usemos mi víctima organizacional favorita... eh, quiero decir mi documento, el informe de estado. Algunos managers de proyecto de La Comisión creaban informes de estado semanal y mensualmente para los patrocinadores, los managers y el equipo de PMO. Algunos patrocinadores querían más detalle, otros menos, y a algunos no les importaba porque ni siquiera los leían.

Así es como escribí mi hipótesis en aquel momento:

Mi hipótesis es que al cambiar nuestro Tablero Kanban Empresarial (TKE) a un tablero a nivel de tareas, podemos eliminar los informes semanales de estado que los PM producen actualmente, reduciendo así sus actividades administrativas, lo que ahorrarán al Departamento \$150K anualmente, medidos por el tiempo que les lleva a 25 PMs generar esos informes.

Un colega y yo replicamos una visualización de un “informe de estado” en el Tablero Kanban de la Empresa (TKE), dejándolo intencionalmente con un aspecto irregular alrededor de los bordes. La meta era obtener feedback rápidamente, y no tenerlo perfectamente correcta desde el principio. Una vez sentimos que la visualización era suficientemente buena, invitamos al equipo de PMO a mirarla. Les pregunté directamente: *“Si le mostrásemos estos datos, ¿podríamos eliminar el informe semanal?”*

Entusiasmado, Frank respondió: *“¡SÍ!”*. El equipo de PMO estaba solamente preocupado por satisfacer un requisito regulatorio de tener informes de estado que los PMs les entregaban mensualmente. Serían felices si se eliminaran los informes semanales de estado porque generarlos era un trabajo administrativo extra. Además, iadmitieron que la mayoría de los patrocinadores ni siquiera los leían!

Dado que había establecido relaciones con muchas personas del equipo de PMO, mi instinto me dijo que este enfoque para quitarle a La Comisión el informe semanal de estado funcionaría. Después de este Experimento, el equipo de PMO comunicó a los PMs que no querían más los informes semanales de estado. Si algún manager de proyecto todavía quería producirlo para sus patrocinadores, estaba bien, pero ya no era un documento necesario.

El propósito del TKE era empezar a evolucionar. Originalmente, los consultores externos eran sus dueños y lo cambiaban frecuentemente. La intención era ayudar a las personas de La Comisión a entender mejor el trabajo, pero observamos que muchas personas se confundían con los cambios frecuentes, y peor, no sentían que eran de su propiedad.

¡Decidimos que era el momento adecuado para otro Experimento!

El equipo de QMO se encargó del TKE, *y lo dejó marchitarse*, por decirlo metafóricamente. Esto es, dejamos de actualizarlo, y los datos publicados en él se volvieron rancios. Nuestra hipótesis era que no importaba cuánto lo empujáramos, nadie iba a usar el TKE si no lo consideraban suyo. unos dos meses después, uno de los managers dijo. “Ya sabéis, gente, ¡podríamos utilizar esta pared para visualizar nuestro trabajo!” ¡Casi me puse a aplaudirle cuando le oí!

Mientras que ambos Experimentos, el de los informes de estado y el TKE fueron exitosos, no todos los Experimentos funcionaron como se esperaba. Con el tiempo, aprenderá cómo reacciona su organización a sus Experimentos. Eso le dará una buena percepción de qué cambios son los que tienen mayor probabilidad de funcionar bien para implementarlos.

Después de haber aprendido qué tipos de Experimentos funcionaron bien y cuáles no en La Comisión, fue mucho más fácil para nosotros crear hipótesis para nuestros Experimentos. Sin embargo, independientemente de si creamos las hipótesis en la realidad, siempre seguiríamos el mismo proceso de pensamiento:

- Pensamos acerca de cuál sería el Experimento
- Pensamos acerca de quién se vería afectado
- Pensamos acerca de cuál sería el beneficio
- Pensamos acerca de cómo validar el Experimento como exitoso

PLANTILLA DE CREACIÓN DE HIPÓTESIS

Aquí hay una plantilla que puede usar para crear sus hipótesis:

Desarrollamos una hipótesis para <implementar este cambio>

Nosotros <resolveremos este problema>

Que tendrá <estos beneficios>

Que serán medidos por <esta medición>

Esta plantilla ayuda a los agentes de cambio a ser explícitos sobre los Experimentos. Mejorará en la medición de sus Experimentos cuando defina explícitamente el beneficio, la medición y la meta. Otro beneficio es que la plantilla usa un lenguaje sencillo para que todos puedan entenderlo, y no una jerga que les parezca complicada.

Con el tiempo, este enfoque le resultará mucho más natural, pero al principio, debe estar dispuesto a usar esta plantilla para escribir una hipótesis. De manera similar a cualquier otra técnica nueva, practicar deliberadamente la escritura de hipótesis le ayudará a integrar esa habilidad en su juego de herramientas de cambio.

VALIDACIÓN DE EXPERIMENTOS

Mientras escribía este capítulo, comencé a trabajar con un nuevo equipo de cambio que tenía muy poca experiencia en gestión del cambio. Desde mi punto de vista, parecía que cada cambio que querían hacer resultaba en la creación de un marco de trabajo o una presentación de PowerPoint de 200 diapositivas del nuevo proceso que querían implementar. ¡El equipo acordaría que todos amaban la plataforma que habían creado! Durante nuestra retrospectiva de equipo aporté mi observación de que, como equipo de cambio, estábamos enfocados en verificar que todas las tareas del cambio se completaran, en vez de estar enfocados en las consecuencias y la validación. ¿Cómo podíamos validar si el diseñar estos nuevos modelos era lo que teníamos que hacer?

Más de la mitad del equipo estuvo de acuerdo... en privado, por supuesto. En la retrospectiva pública, mi observación se recibió por parte de los miembros de voz más fuerte en el equipo como un intento de hacernos retroceder. Sin embargo, después de la retrospectiva, más de la mitad de los miembros del equipo me enviaron correos electrónicos para agradecerme que lo evidenciara, porque estaban experimentando los mismos sentimientos.

Para mí, este equipo estaba más enfocado en *lo bien* que se sentían que en el cambio, pero no habían considerado qué pasaría cuando tratasen de implantar ese cambio en la organización. “Validación” en Lean Change Management significa la confirmación de que el cambio que estás planeando es el correcto para enfocarse en ese momento en particular, antes de que gastes todo tu tiempo y esfuerzo en diseñar un cambio que pueda chocar contra una pared de resistencia (recuerde, la resistencia al cambio es la señal que dice que es el cambio equivocado para ese momento particular en ese momento).

La Validación de los Experimentos implica completar dos pasos importantes durante la creación del Experimento. El primer paso se hace con el equipo de cambio, y supone hacer dos preguntas antes de empezar el experimento:

1. ¿Cómo sabremos que este Experimento ha sido exitoso?
2. ¿Cómo sabremos que nos estamos moviendo hacia nuestro resultado esperado?

El segundo paso es revisar el Experimento con las personas afectadas por el cambio para ver cómo reaccionan al mismo. Si reaccionan violentamente –metafóricamente hablando– el Experimento podría haber sido una mala idea! O simplemente podría no ser el *momento correcto* para introducirlo.

En cambio, en La Comisión, la validación de nuestros Experimentos sucedía *después* de su introducción. Más específicamente, los consultores externos estuvieron tratando de medir el cambio en los comportamientos que esperaban ver cuando el cambio se había implantado. Lo llamaron “aprendizaje validado”. No estoy de acuerdo con este enfoque, porque sentía que había mediciones más importantes en las que enfocarse.

Medir el comportamiento puede ser peligroso. Tan pronto como las personas sienten que están siendo evaluadas, comienzan a sentirse amenazadas. Este es un sentimiento falso, y definitivamente no es la intención, pero de todos modos es lo que sucede normalmente. La intención de medir el comportamiento era buena, pero las emociones negativas que generó en las personas no ayudaron a que el equipo de cambio ganase confianza y credibilidad.

Hay cosas que es más importante medir que las conductas de las personas:

- Las personas afectadas por los cambios, ¿consiguieron los resultados que esperaban?
- El Experimento, ¿ha mejorado algo para ellos o les ha hecho más felices?

Por ejemplo, cuando las organizaciones adoptan prácticas Lean y Agile de software, esperan que los equipos entreguen un software de calidad más alta. Ese es el resultado o la consecuencia esperada, y puede ser medido por la reducción de problemas informados por los clientes. Para entregar ese resultado, se crean los equipos multifuncionales, consistentes en desarrolladores, testers y gente de negocio.

Cuando comenzamos nuestro Experimento de equipo multifuncional, le mostramos al equipo una colección de prácticas Agile y Lean que

podrían implementar para aumentar la calidad. Este Experimento incluyó hablar con el equipo acerca de un número de prácticas diferentes que podían utilizar para producir software de mayor calidad. Algunas de estas prácticas suponían hacer mejoras de desarrollo y testing, y algunas otras implicaban mejorar los procesos existentes. Todas las prácticas requerían que las personas de los equipos se comportasen de manera diferente a lo habitual.

Nuestra validación para este Experimento se enfocó en las siguientes consecuencias:

- La implementación de mejores prácticas de software que llevasen a menores defectos medidos dentro del proceso o defectos fuera del proceso. El equipo controló y categorizó los defectos hallados en el trabajo del equipo (defectos internos de proceso) y controlaron los pedidos de cambios solicitados desde fuera del equipo (defectos fuera del proceso).
- Un equipo multifuncional permite entregar su trabajo previamente debido a que habría menos tiempo perdido en los traspasos de trabajo entre equipos funcionales. Para esta validación usamos una validación simple y “más blanda”. Le preguntamos al equipo si sentía que era una forma más efectiva de entregar software. Estuvieron de acuerdo en que sí lo era, y nos dijeron por qué lo habían sentido así. Algunas de las razones iban desde lazos más cortos de feedback a tener sentados al lado a personas que habitualmente no colaboraban.

No todas las validaciones deben ser, o pueden ser, una medición científica. En el caso de este Experimento, usamos una mezcla de mediciones para validar si este tipo de cambio funcionaría en La Comisión.

Una de las razones por las cuales creo que el Experimento funcionó bien es porque involucramos al equipo en el diseño del cambio, dándoles el control sobre las prácticas para que sintiesen que eran utilizables y alcanzables. Me refiero a esto como la “co-creación” del cambio, porque las personas afectadas por el cambio están involucradas en el diseño del cambio. Ayudaron a decidir qué cambios implementar, y cómo validar que el Experimento funcionara bien.

Como enseñé la idea de co-creación del cambio en los talleres con otras organizaciones, resultaron claros dos de los puntos principales de oposición:

- 1. Las empresas grandes “no pueden” hacer esto:** bien, esto es lo que todos decían. “No pueden” realmente significa “este enfoque no funcionará en nuestra cultura”. Suena bien “co-crear cambio”, pero algunas personas sienten que la estructura necesaria está ausente en este enfoque impulsado por el feedback. La falta de la existencia de un plan al inicio les inquieta.
- 2. El enfoque basado en el proyecto:** todas las grandes organizaciones con las que trabajé (+ de 10.000 personas) gestionaban el cambio transformacional de la misma manera que lo hacían con otros proyectos: hay un presupuesto, un tiempo y un alcance. Saben que este enfoque es contrario a la dinámica y la naturaleza impredecible del cambio, pero tienen que trabajar dentro de esas restricciones, principalmente debido a cómo se contabiliza el tiempo en el balance. Después de todo, “*Eso es lo que siempre hemos hecho*”.

EL ENFOQUE IMPULSADO POR EL FEEDBACK FUNCIONA

Muchas organizaciones encuentran el enfoque basado en el feedback demasiado “*suave y blando*”. Lo que es gracioso es que he descubierto que es más fácil que agentes de cambio experimentados que saben mucho de metodologías de cambio se opongan a enfoques basados en el feedback, porque entra en conflicto con todo lo que han estado haciendo durante toda su carrera.

¿Lo ven? ¡Hasta los agentes de cambio resisten el cambio!

Por otra parte, las personas novatas en la gestión del cambio, o aquéllas que esperan ideas muy innovadoras sobre metodologías de cambio AMAN la idea de un enfoque del cambio impulsado por feedback. Los principiantes no están aún atrincherados en el estado actual sobre cómo suelen las organizaciones gestionar el cambio a través de proyectos, cronogramas, presupuestos.

La principal preocupación que tienen los escépticos con este enfoque “*blando*” se relaciona con la manera en que perciben e interpretan la frase: “*enfoque del cambio impulsado por feedback*”. Simplemente oyen “*id a preguntar a las personas en qué cambio debemos trabajar*”, en vez de lo que realmente significa, que es, “*usa un sistema de feedback como entrada a tu plan de cambio*”. No son resistentes al enfoque en sí, sino simplemente a las palabras usadas para describirlo.

Esas palabras contradicen sus creencias esenciales. Y eso está bien.

Quienes aman la idea de un enfoque para cambiar impulsado por el feedback, están de acuerdo con una práctica común del Lean Change Management. Comienzan con un conjunto diferente de creencias

esenciales. ¡Ya están *allí!* Lo *tienen*. Si se sorprende a usted mismo pensando, “*¡Sí!, ¡exactamente!*” mientras lee este libro, ¡bienvenido a mi mundo del cambio! Mientras que los escépticos y los seguidores parecen diferir en su reacción a un enfoque impulsado por el feedback, hay una práctica común desde el Lean Change Management en la que coinciden. Sienten que usar herramientas de planificación grandes y visibles –llamadas Lienzos (Canvas)– les ayudan a planificar más efectivamente. Los Lienzos son plantillas de una página usados para planificar todo, desde un proyecto simple de cambio hasta reemplazar un documento de caso de negocio. No se preocupe si este término le es aún extraño, porque mostraré algunos ejemplos a continuación.

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN: LIENZOS (CANVASES)

Alex Osterwalder popularizó la idea de los lienzos en su libro “*Business Model Generation*”. Su Lienzo de Modelo de Negocio es una de las herramientas de planificación más populares, elimina la necesidad de casos de negocio largos y no muy útiles, y es legible por todos.

Algunos de ustedes habrán oído hablar del Lienzo de Modelo de Negocio que emergió de la comunidad de Emprendimiento Lean. Antes de que se convirtiese en “lo último”, el informe A3 fue usado extensivamente por Toyota. Taiichi Ohno, considerado el padre del Sistema Toyota de Producción, ise negó a leer más que la primera página de los Informes de estado! Después de leer la primera página, él diría “*Veamos*”, lo que es a menudo referido en Lean como “*Yendo al Gemba*”. Taiichi Ohno quería ver el estado real del cambio, el lugar de trabajo. Los largos (y sobre todo aburridos) informes eran un impedimento al entendimiento real, así creó el informe A3. El informe A3 es otro ejemplo de cómo simples documentos de una página pueden transmitir la información más importante que se necesita para actuar.

Mi primera experiencia en el uso de los lienzos llegó con el libro *Mastering the Rockefeller Habits* de Verne Harnish. Verne popularizó una herramienta de planificación estratégica en una página para ayudar a las organizaciones de rápido crecimiento a evolucionar sus estrategias en planes tácticos, lo que ayuda a los líderes a alinear sus organizaciones.

Hace muchos años, antes de mis días de La Comisión, trabajé para una organización en rápido crecimiento, en la que el CEO compró una copia de este libro para el equipo de cambio, y después de una leída, todos mis sensores de preferencia estaban gritando! ¡Las ideas del libro estaban tan alineadas con mis creencias que pensé que mi cabeza se estaba incendiando! (y eso era algo muy bueno, créanme). Usamos el enfoque de una página para planificar un año, y ayudó al equipo de cambio a mostrarle al resto de la organización exactamente en qué dirección estábamos yendo. La organización entera ganó la claridad que necesitaba para avanzar.

La clave es que los planes no necesitan ser excesivamente complejos. El *acto de planificar* es la parte importante, no el *pensamiento que usted desarrolla* (también conocido como *el plan*). El uso de una herramienta de planificación de una página es rápido y eficiente, y satisface las necesidades que nuestro cerebro tiene por certidumbre.

Así es como el área de QMO utilizó varios lienzos para gestionar el cambio en La Comisión.

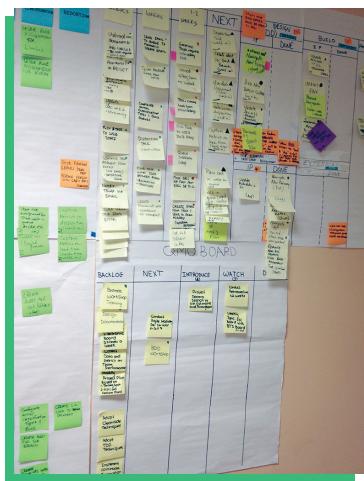
EL FORMATO
DE TU LIENZO
IMPORTA
MENOS QUE LA
CONVERSACIÓN
QUE LO CREA!

EL LIENZO DE MEJORAS

Aprendimos temprano en La Comisión que las personas y los equipos se sienten sorprendidos al tener a nuestros coaches del equipo de QMO en sus equipos con una lista de mejoras como caídos del cielo. En este punto, estábamos usando el enfoque típico y tradicional para el cambio: planificar el cambio a puertas cerradas y presionar a las personas. Uno de los consultores externos, Richard, tuvo una gran idea para resolver este problema. Creó un simple tablero Kanban sobre una hoja de rotafolios, y la colocó cerca del equipo con el que él estaba trabajando.

Este tablero tenía una lista de mejoras potenciales en una columna de “Para Hacer”. El equipo podía ver qué mejoras estaba considerando Richard, lo que le dio el control completo sobre cuáles elegir de la

lista. Todos amamos la idea, así que comenzamos a hacerlo también con nuestros equipos. La coach Bernadette Dario, compañera de QMO, hizo una expansión a partir del Kanban que usaba Richard. Desarrolló el Lienzo de Mejoras, que estaba basado en Lean, e inspirado en el Kata de Mejoras creado por Mike Rother, autor de Toyota Kata². Hecho en cuatro pasos, el Kata de Mejoras es una práctica construida dentro de la cultura Toyota, que les ha ayudado a hacer de las mejoras una parte del trabajo diario.



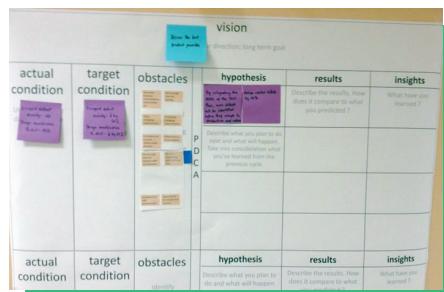
Aquí se muestra cómo los equipos pueden traer sus propias mejoras cuando tienen sentido.

Este lienzo funciona muy bien para apoyar cambios incrementales. Ayuda

a las personas a entender dónde están y dónde están tratando de llegar.

Los cuatro pasos del Kata de Mejoras son:

1. Entender la dirección
2. Agarre la condición actual
3. Establecer la condición del destino
4. PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) hacia la Condición de Meta.



Visualiza los detalles de los Experimentos.

Deabajo se muestra el lienzo que se creó en La Comisión al aplicar estos pasos:

Visión: ¿Cuál es la visión para el desafío que estamos tratando de resolver?

Condición Actual: ¿Cuál es el estado actual?

Condición del destino: ¿Cuál es el estado futuro?

Obstáculos: ¿Qué puede impedir que logremos las Condiciones del destino?

Hipótesis: ¿Cuál es nuestra hipótesis específica para el cambio?

Resultados: ¿Cuáles son los resultados reales?

Hallazgos: ¿Qué Hallazgos emergieron mientras trabajamos en la mejora?

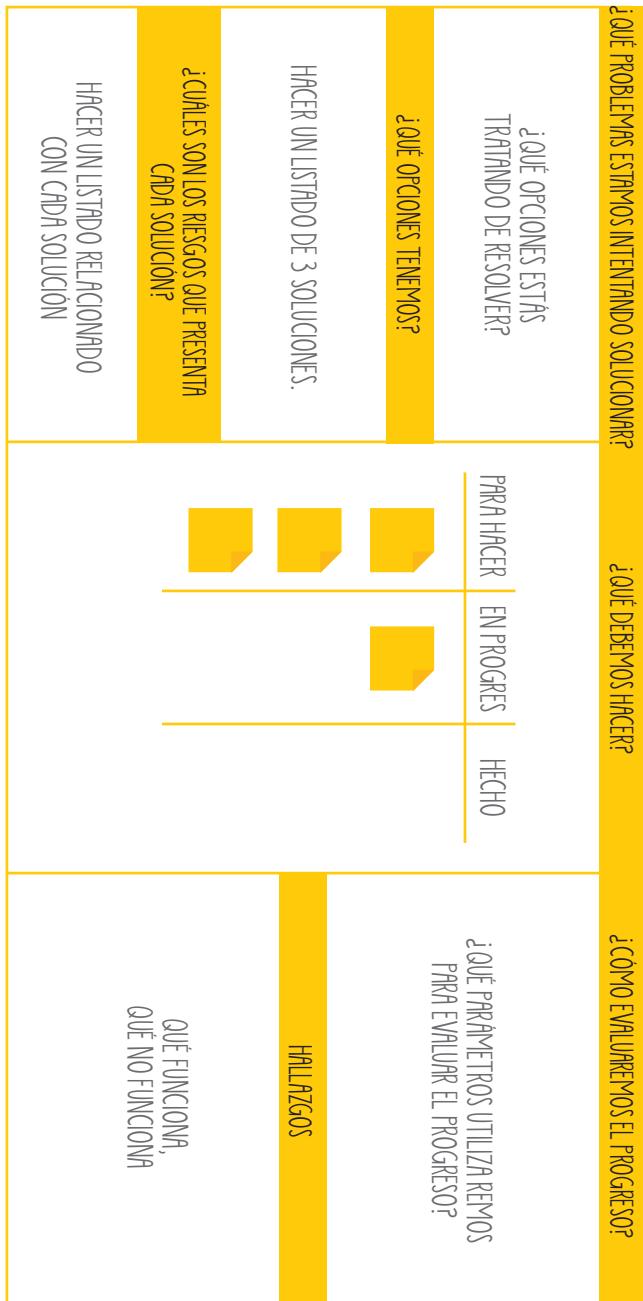
USO DEL PLAN DE CAMBIO EN UNA PÁGINA

El Lienzo de Mejoras funciona extremadamente bien cuando la incertidumbre es bastante baja. Este Plan de Cambio en Una Página es más útil cuando la incertidumbre es alta, porque puedes no saber exactamente cuál será su estado futuro.

- 1. Declaración del Problema:** ¿Qué problema estamos tratando de resolver?
- 2. Opciones:** ¿Qué Opciones tenemos para resolver este problema?
- 3. Riesgos/Obstáculos:** ¿Cuáles son los riesgos y los obstáculos para cada Opción?
- 4. Acciones:** Un simple tablero Kanban de acciones que tenemos que adoptar para resolver el problema.
- 5. Medidas:** ¿Cómo mostraremos el progreso? ¿Cómo mediremos el éxito?
- 6. Hallazgos:** ¿Qué funcionó? ¿Qué no funcionó?

Una vez creado, coloca este lienzo en un área de mucho tránsito. Entonces, pones en el tablero un marcador y algunas notas autoadhesivas para animar al personal a publicar feedback en la columna de Hallazgos.

PLAN DE CAMBIO DE UNA PÁGINA



Responde quién, qué, por qué, cuándo y cómo de cambio.

Fomentando el Feedback

In the beginning, you probably won't get any Al principio, es probable que no consiga ninguna feedback, dependiendo de lo inusual que sea este enfoque para su cultura. Para resolverlo, organice algunas sesiones de Lean Coffee para compartir el lienzo y pedir el feedback específicamente.

Si su organización ama las presentaciones de PowerPoint para todo, entonces cree una diapositiva que muestre este lienzo y lleve consigo una copia física del lienzo a la siguiente reunión. ¡Este es un experimento en y por sí mismo!

A algunas personas les puede gustar mucho la idea de publicar el lienzo en un área abierta donde los todos puedan verlo y comentarlo. Por el contrario, i algunos podrían tener miedo de intentarlo! Saber a quién le gusta la visibilidad y quién la teme es una Percepción importante para usar en su planificación.

De regreso a La Comisión...

Siempre usé el lienzo físico, porque quería que las personas se levantasen de sus asientos en las reuniones y se involucrasen física y personalmente en el proceso a través de las notas autoadhesivas. Me di cuenta de que la acción física de escribir en las notas y de moverlas ayudaba a las personas a estar más involucradas con el cambio. ¿Funciona este enfoque en las empresas más tradicionales? Apuesto que van a decir no, ¿correcto? Bien, iestán equivocados! En realidad, aquí hay un par de citas del grupo de eficiencia organizacional de una empresa de las Fortune 1000 en la que trabajé:

“¡Lo amo! {al lienzo], iel uso de las notas autoadhesivas, y ver de un plumazo las actividades que están sucediendo es fantástico! Es fácil mover las notas, es visual, y es fácil de cambiar”.

“Me gusta que sea más como una conversación y menos como un plan pesado de cambio, aun así, documenta las cosas y mantiene a las personas alineadas”.

Si la gente en una organización de más de 100.000 personas piensa que una herramienta sencilla de planificación funciona, ¡estoy seguro de que le funcionará a usted!

Y estos son solamente los dos ejemplos de lienzos que utilicé. Encuentre más en <http://leanchange.org/canvases>.

Si el concepto de usar lienzos es nuevo para usted, intente primero el Lienzo de Mejoras o el Lienzo de Gestión de Cambio en una Página. A lo largo del tiempo, será capaz de experimentar con sus propios lienzos y personalizarlos para que se adapten a sus necesidades. Recuerde, la comprensión compartida que se produce como resultado de la conversación es más importante que el lienzo en particular que utiliza. La parte más difícil del uso de lienzos es darse cuenta de qué medidas utilizar para mostrar el progreso hacia el cambio.

MEDICIÓN DE EXPERIMENTOS

Lo que aprendí de esa cita es: sé cuidadoso con la manera en que mides el progreso, porque influirá en el comportamiento. ¿Recuerda lo que dije sobre ese tema un poco antes? ¿Acerca de que medir la conducta puede ser peligroso? Bueno, esta es la razón.

LO QUE SE MIDE, SE MANEJA

- PETER DRUCKER -
MANAGEMENT GURU

Una vez trabajé en una organización que se enorgullecía de tener una alta calificación en índices de compromiso del personal. El problema fue que se incentivó a los empleados para que llenaran las encuestas de compromiso a través de evaluaciones de desempeño. Así fue como la organización logró lo que quería: altos índices de compromiso! Desafortunadamente, estos números no

contaban la historia real: una gran porción de los colaboradores se sentían miserables, y Recursos Humanos me dijo rotundamente que su indicador de compromiso era “M-<censurado>”, ejem, inserte aquí su palabrota favorita!

En La Comisión usamos una mezcla de indicadores cualitativos, cuantitativos, reactivos y proactivos para medir el progreso y las consecuencias. Queríamos medir las consecuencias tangibles para el negocio que ven habitualmente las organizaciones cuando adoptan prácticas Agile y Lean, pero también medidas intangibles tales como si las personas sienten o no que esta manera de trabajar es más efectiva. ¡Eso es importante porque la organización debería estar haciendo progresos hacia sus objetivos, y las personas deberían ser más felices!

Mediciones Cualitativas

En La Comisión, teníamos reuniones de pie de quince minutos frente al Tablero Kanban de la Empresa (TKE) para poner en evidencia y resolver riesgos y cuestiones de proyectos. Como coach, no sentí que fueran tan efectivas como podrían ser, así que lancé una encuesta pidiendo feedback. Del lado derecho del papel escribí: “*Esta reunión es estupenda!*” y del otro lado “*Esta reunión es espantosa!*”

Las personas votaron poniendo una “X” bajo la opción que reflejaba su opinión. De las aproximadamente 30 personas que asistían regularmente a las reuniones, solamente tres personas respondieron. Así que abandoné mi intención de resolver este problema. Consideré que esta era una medida cualitativa porque estaba confiando en el feedback de los asistentes a una reunión sobre cómo se sentían acerca de la misma, lo que es puramente subjetivo. Aparentemente yo era el único que sentía que las reuniones no eran efectivas, y los asistentes no lo veían igual que yo. Si más asistentes hubiesen participado, habría utilizado esos Hallazgos como datos para la próxima retrospectiva sobre cómo podríamos mejorar la reunión.

Mediciones Cuantitativas

Usamos encuestas para recolectar datos contrastados que nos pudiesen ayudar a determinar las siguientes medidas a adoptar, o los cambios a recomendar. Una medida popular que usamos fue el Net Promoter Score (NPS)¹. Brevemente, NPS es la respuesta a la pregunta: En una escala del 1 al 10, ¿Cuán probable es que recomiende el producto? Los promotores son aquellos que votan 9 o 10, y detractores los que votan del 1 al 6; descarte todos los votos de 7 u 8.

Para calcular el NPS, sustraiga el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. Obtendrá una nota entre -100 y +100, y ese es su NPS.

Esta es la pregunta que utilizamos para el NPS:

“¿Cómo de probable es que recomiendes a tu equipo de entregas a otra unidad de negocio?”

SEPARA LA MEDICIÓN DEL DIAGNÓSTICO

La razón por la que usamos esta medida fue porque el equipo no tenía ningún control sobre los resultados. El patrocinador de negocio podía recomendar al equipo o no. Si lo hacían, ¡hurra, equipo! Si no, el resultado provocaría una conversación para hallar por qué no. A veces, encuentro organizaciones que sólo quieren medir defectos, y siempre abogo por no hacerlo. La razón es que es fácilmente jugado por el equipo. Si usted mide defectos a reducir, los reducirán porque el equipo puede rotular los defectos como “características” de manera no intencionada. ¡Voila! ¡Problema resuelto!

Indicadores Proactivos

Estas mediciones son útiles para mostrar el progreso hacia una meta. Nosotros usamos medidas tales como el Índice de Felicidad, que podría parecer demasiado sentimental, pero detengámonos en este punto. Un equipo más feliz, menos estresado entrega trabajo de mejor calidad. ¿No cree? Bien, lea el libro “Product-Focused Software Improvement”³. Un estudio mostrado en el libro reveló exactamente esto: los colaboradores más felices están menos estresados y por lo tanto producen trabajo de mejor calidad. En La Comisión vimos un aumento dramático de felicidad del equipo de Arquitectura medida por el índice de felicidad informado en el tablero.

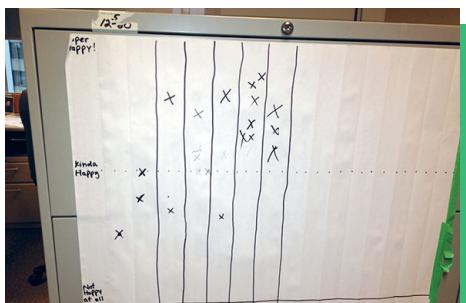
Observamos un aumento de energía del equipo de Arquitectura, y mayor deseo por su parte de demostrar que eran una función de apoyo y no de control. Comenzaron haciendo un espectáculo itinerante de Arquitectura para ayudar a las personas a entender cuáles eran sus responsabilidades y qué ayuda podían proveer.

También comenzaron a ser anfitriones de sesiones mensuales de arquitectura para compartir información sobre el programa de modernización de 3 años, lo que fue más efectivo que la vieja manera de subir documentos a Sharepoint.

El gráfico de Índice de Felicidad en sí mismo no fue la razón por la cual vimos este cambio de comportamiento. Fue simplemente el detonante de las conversaciones entre el equipo de Arquitectura y su manager.

Otro indicador proactivo que usamos para medir la calidad global del software fueron los defectos del proceso. Los defectos internos del proceso son problemas hallados por el equipo dentro de su ciclo de desarrollo. Cuando el equipo midió el número de defectos que producía antes de un pase a producción, y ese número declinaba con el tiempo, podíamos suponer que el indicador reactivo de llamadas de soporte también bajaría. Así que el *indicador proactivo* de menos defectos del proceso se anticipó al *indicador reactivo* de menos defectos externos, o llamadas de soporte.

Es fácil encontrar un número de Indicadores proactivos cuando se trata de medir el desarrollo de programas de software. ¿Pero para medir el cambio? Nosotros usamos la asistencia a las sesiones de Lean Coffee y los grupos de estudio como indicadores proactivos para la adopción de los cambios que estábamos introduciendo. Si los números de asistencia permanecían relativamente estables, esperábamos que hubiera cambios de comportamiento a lo largo del tiempo, porque las



¡Las personas más felices son más productivas!

personas estaban interesadas en aprender y aplicar nuevas prácticas para gestionar el trabajo.

Un ejemplo de la prueba se produjo cuando un equipo nos contó una historia acerca de cómo habían sido capaces de cambiar el enfoque que usaban sus patrocinadores de negocio para firmar el cierre de los requisitos. Muchos miembros del equipo en este proyecto asistieron a las reuniones de Lean Coffee, a grupos de estudio y a desayunos de trabajo y aprendizaje.

Trabajaron duro para aplicar las nuevas prácticas que estábamos introduciendo y, después de unos cuantos meses, sus socios de negocio dejaron de ser rígidos en sus firmas. En realidad, uno de los Analistas de Negocio dijo: “*Nunca había oído a un socio de negocio decir ‘confiamos en usted porque hemos visto lo que ha entregado en el pasado’*”.

Indicadores Reactivos

Miden las consecuencias del cambio, y son mucho más fáciles de identificar que los indicadores proactivos. ¡El desafío con los indicadores reactivos es evitar vincularlos con evaluaciones de desempeño y premios!

Use indicadores reactivos para validar sus Experimentos, y no como una métrica binaria de éxito o fracaso, que habitualmente penaliza a las personas responsables de esos indicadores. En La Comisión, los indicadores reactivos incluían:

Métricas de Proyectos

- Menor cantidad de defectos escapados como resultado de la adopción de las prácticas Agile y Lean que estábamos introduciendo.
- Aumento del Net Promoter Score como resultado de un enfoque más colaborativo en la ejecución de los proyectos.

Autoevaluación del equipo

- La tasa de adopción de prácticas Agile y Lean medidas continuamente por el equipo evaluando cómo lo estaban haciendo.
- Presentimiento del equipo de que estaban beneficiándose de esas prácticas.

Uno de los equipos de La Comisión realizó un NPS con sus socios de negocio, y el resultado fue cero. Eso no hizo que se sintiesen muy bien, porque habitualmente un cero es algo malo, ¿verdad? Se habían olvidado de que en el mundo NPS un cero está justo en la mitad. Tenían tantos promotores como detractores. Un poco más tarde, después de la siguiente encuesta, sus notas mejoraron en positivo, y dejaron de tener detractores. ¡Estaban felices con el resultado!

La satisfacción del cliente, medida por el indicador reactivo NPS, es la medida definitiva de éxito a la que me refiero en mis libros. Prueba que el equipo está estableciendo y entregando dentro de las expectativas de sus clientes, sean internos o externos a la organización. El uso de una mezcla de métricas de proyecto y autoevaluaciones del equipo también provee al equipo de Hallazgos potentes sobre qué mejorar a continuación.

MEDIDAS DEFINIDAS POR EL EQUIPO

Las organizaciones con modelos de gestión tradicional tienden a usar medidas globales verticales y evaluaciones de desempeño para asegurarse que las personas estén alineadas para lograr los resultados.

Para mí, esto debe funcionar al revés. Las personas que hacen el trabajo son las mejor capacitadas para definir medidas de nivel táctico. Para definir medidas relevantes, la gerencia debe establecer el contexto y el objetivo estratégico, y los colaboradores deben decidir cómo medirse a sí mismos.

Asistí a un seminario de Franklin Covey hace unos pocos años, y el facilitador contó una historia acerca de cómo uno de sus clientes, un gran centro turístico, quería mejorar su indicador de satisfacción global de clientes. En resumen, la gerencia decidió una estrategia general y una medición, en concreto, el número del índice global de satisfacción del cliente, pero le permitió a cada departamento definir sus propios indicadores proactivos y reactivos.

Por ejemplo, después de muchos experimentos, el colectivo de aparcacoches decidió que un tiempo cero de recuperación de automóviles era su indicador proactivo que mejoraría el indicador reactivo de satisfacción global del cliente. Todos los demás colectivos desarrollaron sus propias medidas y en un par de años, el centro turístico mejoró su índice global de satisfacción del cliente, que pasó del 52% al 68%.

Permitir a los equipos proporcionar evidencias de que se están alineando con la estrategia total de cambio es más importante que obligarles a adoptar determinadas medidas. Eso motiva al equipo a contribuir porque siente una sensación de propiedad sobre su rol en

el cambio. Los patrocinadores del cambio se beneficiarán también de obtener mejores percepciones sobre cómo está progresando el cambio a través del feedback de las personas y de su realidad, de aquello que hacen cada día.

Esto, además de la co-creación del cambio, proporciona evidencias de progreso y muestra que su éxito requiere trabajo. Mucho trabajo. Dicho esto, como agente del cambio, es un sentimiento increíble el que alguien me dé las gracias por ayudarle a pasar a través del cambio en vez de forzarle a cumplir con el mismo. Esa es la razón por la que me gano así la vida.

Para que este enfoque tenga éxito, debe haber una fuerte alineación entre los directores, los managers y los colaboradores. En el siguiente capítulo, les mostraré cómo desarrollar y lograr esa alineación.

8

CREACIÓN DE ALINEACIÓN PARA EL CAMBIO

LIENZOS, VISUALIZACIÓN
Y CONVERSACIONES

8. CREACIÓN DE ALINEACIÓN PARA EL CAMBIO

“Amo el lienzo, tiene más que ver con una herramienta de comunicación, y menos con la creación de planes complejos de cambio, y aun así el lienzo documenta las cosas y mantiene a las personas alineadas”.

Esta cita es de Barb Heller, una Consultora de Efectividad Organizacional de una empresa Fortune 100, que participó en un grupo de estudio de la primera edición de este libro. Hablamos acerca de cómo aplicar ideas de Lean Change Management, en concreto de cómo satisfacer las necesidades de los patrocinadores de ver planes de cambio usando lienzos de cambio.

Los planes de cambio no necesitan ser documentos complejos— en realidad no deberían serlo. Después de todo, a nuestros cerebros les gusta la certeza que proviene del *acto de planificación* y no necesariamente *del plan en sí mismo*. David Rock, en su libro blanco publicado en el *Neuroleadership Journal*¹ de 2008, mencionó que el acto de fragmentar un proyecto complejo en piezas menores, más manejables, satisface la necesidad de certeza de nuestro cerebro.

A lo largo de mi investigación para este libro, que incluyó asistir a un gran número de conferencias sobre gestión del cambio, y de hablar con personas del mundo tradicional de la gestión del cambio, me di cuenta de una fuerte preferencia hacia el enfoque de cambio basado en disponer *por adelantado de un gran plan*. Los patrocinadores querían tener la seguridad de que el *plan* realmente tuviera éxito, así que, naturalmente, los profesionales del cambio sentían más presión por invertir tiempo en planificar y documentar riesgos.

Sin embargo, la postura de la comunidad Agile sobre el cambio, es que debemos *aceptar la incertidumbre* – ¡porque no podemos conocer todo desde el principio, y debemos aceptar ese hecho! Debemos **ser** Agile, y usar los valores y principios del mundo Agile para guiar el cambio.

Esa es una propuesta escalofriante para los profesionales y líderes cuyas evaluaciones de desempeño dependen del éxito en la implementación de un cambio.

Seguramente debería haber aquí un punto medio feliz.

Comencé mi viaje hacia la exploración de enfoques basados en la retroalimentación para el cambio al considerar estas preguntas:

1. ¿Era realmente el plan lo que querían los profesionales tradicionales del cambio?
2. ¿Estaban *real* y solamente buscando una mejor manera de crear alineación dentro de su organización para que las personas se unieran al cambio?

Supuse que la correcta era la segunda, así que empecé a escribir y hablar acerca de por qué los métodos y herramientas necesarias

debían tener un lugar secundario, comparados con la facilitación y la co-creación del cambio. El cambio es tanto un arte como una ciencia, pero me parecía que demasiadas personas estaban enfocadas en herramientas y métodos. No estaban pensando en el arte que también se necesita. Cuando presenté ideas de este libro en conferencias, y mantuve grupos de estudio en la primera edición de este libro, aparecieron dos problemas claros:

1. ¿Cómo puede un profesional del cambio convencer a los patrocinadores que apoyan iniciativas de cambio para que acepten la incertidumbre que el cambio trae, y usar para cambiar el enfoque basado en el feedback en vez de solamente el enfoque basado-en-el-plan?
2. ¿Cómo pueden los profesionales del cambio empezar una iniciativa de cambio usando el enfoque alinear que provee Lean Change Management? Esto es, ¿cómo pueden planificar sin generar Hallazgos? ¿Durante cuánto tiempo deberían trabajar en la generación de Hallazgos antes de elaborar Opciones? ¿Cómo pueden mostrar el progreso a los patrocinadores del cambio en tiempos de alta incertidumbre?

Después de completar una sesión de grupo de estudio de 8 semanas con Barb y otros profesionales de efectividad organizacional en una empresa Fortune 100, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Las personas de gestión del cambio y de desarrollo organizacional *sabían* que el enfoque de cambio impulsado por el feedback es más efectivo. También admitieron que toda planificación antes de empezar es útil, pero que *el plan* no sobrevive al primer contacto con las personas afectadas por el cambio.

2. Crear alineación con herramientas sencillas de planificación es la clave para convencer a los patrocinadores de que el plan está en su lugar. La diferencia es que el plan se crea a través de feedback organizacional, además de la observación y la pericia del equipo de cambio.
3. El uso de algunas prácticas Agile, como retrospectivas y sesiones de Lean Coffee, pueden reducir dramáticamente el síntoma de resistencia, al crear un lazo adicional de feedback acerca del cambio.
4. La visualización del cambio a través de lienzos y de grandes radiadores de información es mucho más eficaz que los tradicionales planes de comunicación y las herramientas basadas en software (*ejem*SharePoint).

En general, determinamos que hay un enfoque para lograr la certeza de lo que nuestros cerebros necesitan con respecto al plan de cambio, mientras se acepta la incertidumbre del cambio. Suena como un poco mágico, ¿no es así?

Bien, no lo es.

Se trata de combinar todas las ideas sobre las que he venido escribiendo hasta ahora, y desarrollar sus propios procesos de cambio para que sean más adecuados a su organización. Hay cuatro componentes para desarrollar su propio proceso de gestión del cambio:

1. Desarrolle su Lienzo de Cambio Estratégico.
2. Alinee su Organización.
3. Desarrolle su Red de Agentes de Cambio.
4. Ejecute el Ciclo de Lean Change Management

Tome nota que me refiero a los componentes y no a los pasos. Su estrategia evolucionará a medida que aprendas. Su red de agentes de cambio evolucionará a medida que más personas se alineen con el cambio. Su alineación organizacional variará a medida que el cambio progrese.

¿Todo listo? ¡Sumerjámonos en los detalles!

DESARROLLE SU LIENZO DE CAMBIO ESTRATÉGICO

Comenzar con una estrategia de cambio no es una idea nueva. La diferencia con este enfoque es *cómo* se crea. Se crea a través de una sesión bien facilitada usando lienzos grandes y visibles, y notas autoadhesivas sobre una pared.

El lienzo ayuda a alinear a las personas de su organización porque responde las preguntas más importantes que tienen cuando se introduce el cambio:

- 1. ¿Cuál es la visión para su organización con respecto a este cambio?**

¿Recuerda el faro del equipo de QMO? Esa era nuestra visión, comunicada usando una imagen. Una vez que usted haya hablado acerca de la visión, es una buena idea hacer un ejercicio de desarrollo de visión y crear una metáfora o una fotografía.

- 2. ¿Por qué este cambio es importante para la organización?**

Este es el primer paso de Kotter, Crear Urgencia. Sin embargo, preguntar “Uh, ¿cuál es la urgencia?” es menos efectivo que preguntar “¿Por qué este cambio es importante? Recuerde, la urgencia es una cuestión de perspectiva, así que considere múltiples puntos de vista mientras discute esta cuestión.

CUADRO DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

VISION	IMPORtANCIA
¿CUÁL ES LA VISION PARA ESTE CAMBIO?	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTE CAMBIO PARA NUESTRA COMPAÑÍA?
EVALUACIONES DE ÉXITO:	EVALUACIONES DEL PROGRESO:
¿CÓMO EVALUAREMOS EL ÉXITO?	¿CÓMO MOSTRAREMOS EL PROGRESO QUE SE CONSIGUE PARA CONSEGUIR NUESTRA VISION?
¿QUÉ PERSONAS, DEPARTAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DEBEN CAMBIAR PARA QUE SE HAGA REALIDAD NUESTRA VISION?	¿QUÉ PERSONAS, DEPARTAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DEBEN CAMBIAR PARA QUE SE HAGA REALIDAD NUESTRA VISION?
¿CÓMO APOYAREMOS A LOS EMPLEADOS?:	¿CÓMO APOYAREMOS A LOS EMPLEADOS?:
¿QUÉ ACCIONES IMPLEMENTAREMOS (LOS PROMOTORES DEL CAMBIO) Y EL EQUIPO QUE REALIZA EL CAMBIO PARA APOYAR A LOS EMPLEADOS DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO?	¿QUÉ ACCIONES IMPLEMENTAREMOS (LOS PROMOTORES DEL CAMBIO) Y EL EQUIPO QUE REALIZA EL CAMBIO PARA APOYAR A LOS EMPLEADOS DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO?
¿CUÁL ES NUESTRO PLAN?	-1MES
OPCIONES: UN LISTADO DE POSIBLES EXPERIMENTOS	SIGUIENTE
EXPERIMENTOS QUE SON FORTABLES QUE SE INTRODUCZAN EN APROXIMADAMENTE 1 MES	PREPARAR
LOS PRÓXIMOS CAMBIOS MÁS IMPORTANTES QUE SE VAN A INTRODUCIR	EXPERIMENTOS QUE ESTÁN SIENDO PLANIFICADOS Y VALIDADOS
	INTRODUCIR
	REVISAR
	EXPERIMENTOS QUE ESTÁN SIENDO REVISADOS

Úsalo tal cual o personalízalo para adaptarlo a sus necesidades.

3. ¿Cómo mediremos el éxito?

Estos son objetivos de negocio, normalmente indicadores reactivos.

4. ¿Cómo mostraremos el progreso?

Estos son los indicadores proactivos que muestran que su organización está orientada en la dirección correcta. Las Ganancias Rápidas (6º paso de Kotter) son importantes para desarrollar y mantener la cantidad de movimiento con el cambio.

5. ¿Quién resultará afectado por el cambio y qué necesitará hacer diferente?

Puede explorar esta cuestión usando el modelo McKinsey 7S. Considere el radio de impacto del cambio y cómo un cambio de la estrategia impactará sobre las otras 6 dimensiones del modelo McKinsey.

6. ¿Cómo apoyará el equipo de cambio a las personas en el proceso de transición?

Este es su plan de apoyo y comunicación. ¿Cómo comunicará el cambio? ¿Y cómo conseguirá feedback acerca del cambio?

7. ¿Cuál es nuestro plan?

Esta sección usa ideas de Kanban para ayudarle a secuenciar los cambios. ¿Qué cambios son los mejores para comenzar? ¿Cuáles deberían esperar? ¿Qué cambios son demasiado grandes para afrontarlos de inmediato? Uno de los principios de Kanban es limitar el trabajo en progreso. Limitar el número de cambios en progreso reducirá el efecto fatiga del cambio.

Facilitación de una sesión de lienzo de cambio estratégico

Hay muchos enfoques para la facilitación de grupos. ¡Estoy seguro de que su motor favorito de búsqueda puede ayudarle muchísimo! Independientemente del enfoque que elija, lo más importante es visualizar el lienzo sobre una pared usando notas autoadhesivas.

Si está atascado y no tiene acceso a un facilitador experto, ¡simplemente cómprele a cada uno una copia de este libro, hágaselo leer como deberes, y entonces repase las siete preguntas de arriba una a una!

Aunque, hablando en serio, esos siete pasos son una magnífica manera de empezar porque responden a las preguntas más importantes sobre el cambio. A veces, cuando nos embarcamos en usar una nueva técnica, seguir un guión es una buena manera de empezar. Pruebe este enfoque y después personalícelo.

Una vez que tiene su Lienzo de Cambio Estratégico en su lugar, es una buena idea tener una buena noche de sueño y revisarlo al día siguiente.

Después de un rápido repaso, use estas preguntas como guión para completar su Lienzo de Cambio Estratégico 1.0:

1. ¿Qué puntos no han sido considerados aún?
2. ¿Cuáles son nuestros supuestos acerca de esta estrategia?
3. ¿Cuál es nuestro supuesto más arriesgado?
4. ¿Con qué frecuencia deberíamos revisar esta estrategia?
5. ¿Cómo deberíamos recolectar feedback del personal?
6. ¿Qué otras informaciones importantes deberían incluirse en este Lienzo?

Ah, ¿y ve el número de versión que puse en el nombre del Lienzo? Lo hice a propósito. Este es un documento vivo, no uno hecho y enterrado. Esto significa que evolucionará a medida que aprenda, y es una señal visual para las personas de que algo ha cambiado cuando ven un nuevo número de versión en el lienzo físico.

Quién debería estar involucrado:

El patrocinador del cambio: Este debería ser un ejecutivo de nivel C, o un VP.

El equipo de cambio: este es el equipo, colaboradores o consultores, quienes facilitarán el cambio. SUGERENCIA: ¡es una buena idea no confiar solamente en consultores en este momento!

El equipo ejecutivo (Opcional): Dependiendo del tamaño y la estructura de su organización, puede limitar su asistencia a esta sesión de Lienzo de Cambio Estratégico. ¡Use su buen criterio!

Una vez que el Lienzo de Cambio Estratégico está creado, es el momento de comenzar a alinear a las personas de su organización con su estrategia de cambio.

ALINEE SU ORGANIZACIÓN

Dependiendo del tamaño de su organización y del tipo de cambio que esté implementando, esto puede ser un montón de trabajo!

En La Comisión, los consultores externos fueron anfitriones de un taller de Kanban de 2 días, que básicamente fue la patada inicial de la transformación Kanban. Fue más formación que alineación, así que

no hubo muchas conversaciones del tipo “por qué estamos haciendo esto”, no obstante, todos sabían cuál era el cambio.

Hay muchos enfoques que se pueden utilizar para alinear a las personas con el cambio que se está implementando, pero el objetivo es validar el Lienzo de Cambio Estratégico y recolectar Hallazgos de cada uno de los afectados.

Si su organización es relativamente pequeña, digamos menos de doscientas personas, puede facilitar una sesión con todos, incluyendo a la gerencia y al personal. En la organización de Barb facilitamos una sesión con 150 personas que formaban parte del programa de desarrollo de liderazgo. Requiere planificación, pero es factible. Nuevamente, busque online y estoy seguro de que encontrará un montón de información – Yo no puedo decirle todo, ¿no es así? ☺

Dicho esto, hay un par de puntos rápidos que ayudarán:

1. En grandes organizaciones, cambie el propósito de una reunión de departamento y haga que el manager y un miembro del equipo de cambio presenten el Lienzo de Cambio Estratégico.
2. En organizaciones más pequeñas, illeve comida para un almuerzo y realice una sesión de un día entero con todos los colaboradores usando uno de los enfoques de facilitación de grandes grupos que encontró online!
3. Según sea necesario: facilite esta sesión comenzando con las primeras personas, departamentos o equipos afectados por el cambio.
4. A1. Realice una Encuesta de Evaluación ADKAR®.

Si se saltó algo por alguna razón, échale un vistazo al Capítulo 4 donde describí cómo usamos una Encuesta de Evaluación ADKAR® en La Comisión. En una organización que se estaba embarcando en un programa de transformación Agile de 3 años, no usamos la evaluación ADKAR®, sino que:

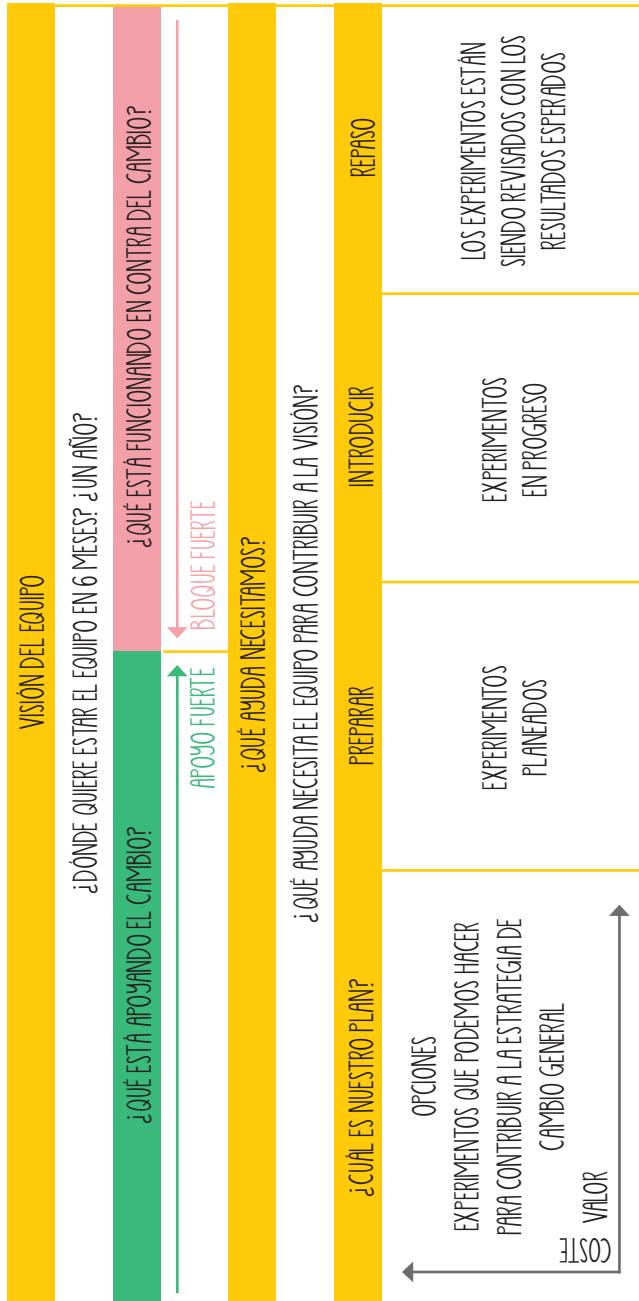
1. Creamos el Lienzo de Cambio Estratégico con el equipo de liderazgo de VP, que constaba de seis personas.
2. Alineamos el equipo de cambio basados en el resultado de la primera sesión. En ese momento, el cambio implicaba a alrededor de 20 personas.
3. Alineamos a los equipos afectados por el cambio cuando se crearon nuevos equipos.
4. Recolectamos Hallazgos durante las retrospectivas mensuales de todo el equipo y semanalmente en sesiones de Lean Coffee.

Esto sucedió en el transcurso de cinco meses. Inicialmente, el feedback fue aplastantemente negativo. Oímos comentarios como “*¡Esto nunca va a funcionar aquí!*” pero tras tiempo y refuerzo, las personas comenzaron a estar de acuerdo con los cambios.

¡Mantenga sus ojos abiertos!

Independientemente de la manera que elija para facilitar sesiones de alineamiento de las personas de la organización con el Lienzo de Cambio Estratégico, ¡mantenga sus ojos abiertos! Escriba sus observaciones durante la sesión. Notará que algunas personas se alinearán de inmediato con la estrategia, y esas personas es probable

CUADRO DE LOS CAMBIOS DEL EQUIPO/DEPARTAMENTO



Permite que los equipos y departamentos sean propietarios de los cambios que se alinean con su estrategia.

que se conviertan en sus seguidores tempranos. ¡Puede reclutar a esas personas para que sean parte de su red de agentes de cambio!

Lienzos de cambio táctico

En La Comisión, los equipos fueron capaces de implementar los cambios que pudieron absorber dentro del flujo normal de trabajo. Los Lienzos de Mejoras del Capítulo 7 eran perfectos para este enfoque. Para grandes cambios y organizaciones más grandes, cree un Lienzo del equipo del nivel más alto o del departamento.

Estas son las preguntas importantes para crear un Lienzo del nivel de equipo o departamento:

- ¿Qué personas y/o procesos de nuestra organización están apoyando este cambio?
- ¿Cuáles serán las resistencias en nuestra organización ante este cambio?
- ¿Cómo puede contribuir nuestro equipo o departamento a esta estrategia?
- ¿Qué ayuda necesitamos para ejecutar esta estrategia?

Este ejercicio da la patada inicial al proceso de alineación. Los equipos y/o departamentos pueden agregar Experimentos a sus lienzos tácticos y, si fuese necesario, sumergirse profundamente en los Experimentos usando los Lienzos de Mejora. De manera similar al Lienzo de Cambio Estratégico, este Lienzo Táctico necesita ser visible.

Los directores y los patrocinadores del cambio están más preocupados de que los equipos y departamentos estén proporcionando evidencias de que se están alineando con el cambio, pero en cualquier caso da detalles a los equipos. Eso incluye mediciones, así que resista la

tendencia a decirles a las personas cómo les va a medir, y déjelas decidir cuáles deberían ser sus propias mediciones de progreso.

Nuevamente, la creación de alineación organizacional con relación a un cambio es extremadamente difícil y consume mucho tiempo, especialmente para grandes organizaciones. ¡Sea paciente!

DESARROLLE SU PROPIA RED DE AGENTES DE CAMBIO

Es posible que tenga un equipo dedicado de gestión del cambio, o por lo menos alguien que es responsable de la implementación del cambio desde el lado de su escritorio. Independientemente de quienes sean, ¡inecesitarán ayuda!

Necesitará directores, managers y colaboradores que actúen como agentes del cambio. Esto es porque es más probable que las personas escuchen a— y trabajen con— sus pares en vez de con consultores externos o managers dedicados al cambio. Las personas tienden a sentirse amenazadas o sentir que el cambio les es impuesto si no ven a sus pares involucrarse primero. Este enfoque ayuda a viralizar el cambio, y ayuda a construir el movimiento del cambio.

Algunas sugerencias para expandir su equipo de cambio:

- Consiga implicar por lo menos a una persona de cada departamento que esté afectada por el cambio
- Establezca altas expectativas con los seguidores tempranos para los que ser parte del cambio implica trabajo extra.
- Convierta el acceso a ser miembro de la red de agentes de cambio en algo exclusivo para atraer a las personas correctas. Siempre

quiso intentar una audición del tipo de American Idol, ipero era una idea demasiado loca para la organización en la que trabajaba!

- Acuerde rotar periódicamente a los miembros del equipo de cambio, dependiendo del tipo de cambio que esté implementando.

Lo más importante, deles apoyo, formación y alguna autonomía a esos seguidores tempranos. ¡Preste atención a que dije “alguna” autonomía! En este punto, quiere a las personas que están motivadas a ejecutar el cambio, pero sea consciente de que pueden no tener las habilidades necesarias que usted posee como agente de cambio.

Recuerde, en La Comisión no hicimos un trabajo estelar reclutando a personas para que fuesen parte del equipo de cambio. En otra organización, nuestro equipo de cambio lo hizo extremadamente bien. Hicimos semanalmente sesiones de Lean Coffee y retrospectivas mensuales diseñadas para generar alineación y feedback sobre el cambio, y lentamente las personas fuera del equipo nuclear de cambio comenzaron a mostrar interés en ayudar.

Estas personas, que no eran parte del equipo central de cambio, comenzaron a asumir la propiedad de las barreras a las que se estaban enfrentando los equipos. Proporcionaban actualizaciones a todo el departamento durante nuestras retrospectivas mensuales y el equipo de cambio apoyó sus esfuerzos.

A lo largo del tiempo, el equipo de cambio dejó de facilitar estas sesiones retrospectivas,

EL CAMBIO SE
VUELVE VIRAL
CUANDO LAS
PERSONAS
COMIENZAN A
AYUDAR A OTRAS
PERSONAS A
ADAPTARSE

y alentó a las personas de los equipos a contarles sus propias historias a los demás.

Otra táctica que usamos para construir el cambio sucedió naturalmente durante las reuniones de inicio de nuevos equipos. Invitábamos a los miembros de otros equipos que hubiesen pasado por el mismo cambio para que comentaran sus experiencias. Los animamos a ser completamente abiertos y honestos sobre sus experiencias.

Empecé a trabajar con un equipo nuevo e invité a un par de personas de un equipo que ya había pasado por ese cambio hacía unos pocos meses. Nunca olvidaré cómo describieron la experiencia. ¡Dijeron que el cambio les absorbió por un tiempo! También dijeron que los consultores estaban llenos de **pitido**, y que estuvieron estresados por un par de meses mientras pelearon con el cambio.

Entonces, dijeron que las cosas mejoraron poco a poco. Se dieron cuenta de que los consultores estaban allí para ayudarles, y que tenían que aprender a trabajar como un equipo. ¡Ahora nunca volverían al viejo modo de trabajar porque el nuevo era mucho mejor! Eso resultó revitalizante y escalofriante al mismo tiempo para el nuevo equipo.

Este es el motivo por el que desarrollar su propia Red de Agentes de Cambio es importante. Usted puede tener una Red oficial de Agentes de Cambio que esté apoyada por la organización, o puede ir por la ruta natural; io ambas!

El tema es que todos los colaboradores de la empresa desde la cúspide, y todo el camino hasta abajo, necesitan ser dueños del cambio.

EJECUTE EL CICLO DE LEAN CHANGE MANAGEMENT

La creación de una estrategia, crear alineación y un equipo de cambio no son ideas nuevas. Cualquier programa de cambio que quiere tener una oportunidad de éxito necesita estos bloques constructivos básicos.

El estudio de Onirik que cité en el Capítulo 1 resaltaba que la falta de un proceso estructurado de cambio es la razón por las que “falla” el cambio. El cambio falla cuando las personas que lo gestionan siguen ciegamente un proceso estructurado que no es compatible con la organización.

Esa es la razón por la cual usted necesita construir su propio proceso de cambio, utilizando el ciclo de Lean Change Management. Aquí menciono cómo hacerlo:

- 1. Cree una sala de programa de cambio:** haga visible su plan, eso incluye su Lienzo Estratégico de Cambio y Experimentos.
- 2. Decida con qué frecuencia tener estas reuniones:**
 - **Diaria de pie del Equipo de Cambio:** sí, es llamada *diaria* de pie, que es una práctica tomada de la metodología Scrum, pero no necesariamente debe hacerla diariamente. Reúnase 15 minutos con una frecuencia regular, dependiendo de lo caótico que sea su cambio. En La Comisión empezamos con reuniones diarias, y a medida que estuvimos más ocupados las cambiamos a dos veces por semana.
 - **Retrospectivas del Equipo de Cambio:** esta reunión es para que el equipo de cambio vaya adaptando su proceso de cambio y se dé cuenta de cómo trabajar más eficazmente como un equipo. En La Comisión las hicimos mensuales.

- **Actualización del Lienzo Estratégico de Cambio:** esta reunión es para revisar el Lienzo Estratégico de Cambio y se basa en cómo se va desarrollando el cambio. Habitualmente recomiendo hacerla trimestralmente, pero en La Comisión la hacíamos cuando era necesario. Eso solía deberse a un evento inesperado, como cuando se fueron los consultores externos, y cuando hubo un gran cambio organizacional lanzado desde otro lado de la organización.
 - **Lean Coffee**²: esta reunión es para reforzar continuamente la alineación y recoger feedback de las personas afectadas por el cambio. En La Comisión las hicimos semanales. En una organización diferente tuvimos Lean Coffee cara a cara cada dos semanas, y sesiones virtuales completas en las semanas intermedias.
 - **Retrospectivas:** estas reuniones sirven para recolectar Hallazgos sobre los cambios tácticos que están en progreso. En La Comisión hicimos retrospectivas de equipo y de departamento, y después combinamos los datos. En una organización diferente mantuvimos retrospectivas mensuales que estaban abiertas a todos los afectados por el cambio.
3. **Informes de estado:** empezar, ¡PARE COMPLETAMENTE DE USAR INFORMES DE ESTADO! Sí, esta es la idea, aunque se supone que es difícil. Reúna a patrocinadores del cambio, directores y personas afectadas por el cambio en una gran sala bien visible... la que creó en el Paso 1. Recomiendo no ceder fácilmente en este punto. Será penoso, pero valdrá la pena. Recuerde, la urgencia por el cambio sucede cuando hay diálogo abierto y honesto, y todos sabemos cómo de “honestos” son los datos del informe de estado.

Estas tres piezas son el ingrediente esencial que necesita para construir su propio proceso de cambio. Los detallesemergerán a lo largo del tiempo, a medida que aprenda cómo reacciona su organización al

cambio. Evite crear demasiados procesos al inicio, ¡permanezca Lean!

Las interacciones entre tus patrocinadores, directores, equipo de cambio y personas afectadas por el cambio, estarán mejor equipadas para tratar la complejidad. Cree solamente procesos suficientes para provocar estas interacciones.

Pero espere, ¿qué sucede con el plan de comunicación? ¿Las comunicaciones suceden durante las interacciones, cierto? Dependiendo del tipo de cambio que esté implementando, puede tener que generar comunicaciones oficiales. Resista el deseo de construir una carpeta de SharePoint, crear un boletín informativo, y comenzar una campaña de correos electrónicos. Haga lo que pueda naturalmente— por supuesto dentro de lo razonable.

A medida que ejecute su cambio utilizando Lean Change Management³, recuerde que hay dos principios rectores:

1. No puede controlar cómo responden las personas al cambio cuando éste se introduce.
2. Es más probable que las personas apoyen el cambio cuando participan en su diseño.

¡UN PROCESO DOCUMENTADO Y DETALLADO NO PUEDE COINCIDIR CON LA COMPLEJIDAD DEL CEREBRO HUMANO!

ENTONCES, ¿QUÉ SUCEDIÓ EN LA COMISIÓN?

He mostrado muchos ejemplos de las mejoras incrementales que hicimos en La Comisión. Pero ¿ese cambio tuvo éxito, o es parte de esa horrible y equivocada estadística del 70% de errores? Bien, eso depende...

QUÉ FUNCIONÓ MUY BIEN:

- El uso de lienzos para comunicar el cambio y las iniciativas de mejora.
- Permitir a los equipos *proponer* mejoras en vez de imponérselas.
- El equipo de QMO fue el mejor grupo de agentes de cambio con los que he trabajado jamás.
- Radiadores de información grandes y visibles.
- Sesiones de Lean Coffee para promover el diálogo abierto.
- Dedicación de los colaboradores para aprender nuevas formas de manejar el trabajo.
- Nuestra dedicación para seguir el Ciclo de Lean Change Management, finalmente se convirtió en *nuestra manera de trabajar*. Fuimos menos deliberados sobre “seguir el proceso”, y hallamos un ritmo que nos funcionó bien.

QUÉ PODRÍAMOS HABER MEJORADO:

- Ser más claros en que necesitábamos que más directores y managers “compraran” el método.
- Involucrar a más colaboradores en el equipo de cambio.
- Tener una mejor comprensión del nivel de disrupción que era tolerable para la organización.
- Pasar antes a un enfoque de equipo multifuncional, en vez de pretender que los grupos funcionales pasasen su trabajo a los otros de manera más efectiva.
- Reinventar nuestro enfoque de cambio menos frecuentemente para no confundir tanto a las personas.

A la fecha de lanzamiento de este libro, La Comisión ya llevaba dos años dentro de su transformación de 3 años, y su foco se había desplazado alejándose de la transformación, y más enfocada en mejora de procesos.

Después del primer año de “la transformación Kanban”, el proyecto de cambio se consideró *hecho*, y el equipo de QMO cambió a mejoras de procesos y al modo soporte. Después de un año, la mitad de los miembros del equipo de QMO se fueron a otras organizaciones, pero los miembros remanentes del equipo todavía poseían fuertes habilidades Agile y Lean, así que continúan viendo los beneficios de la adopción de nuevos procesos.

Para reiterar mi pregunta, ¿considerarías que este cambio de iniciativa está en el grupo del 70% de fallo, o en el del 30% de éxito?

Bien, no es tan simple. ¡Nosotros experimentamos muchos éxitos, incluyendo motivar a algunos de los seguidores tempranos a conseguir nuevos trabajos en otras organizaciones! Eso es un éxito para mí, y algo que veo normalmente cuando las organizaciones incorporan prácticas Agile. Los seguidores tempranos aman esas ideas, y si sienten que la organización ya no está apoyando la amplia adopción de estas, las dejan por otras organizaciones donde puedan usar esas prácticas.

Eso me hace feliz, y lo considero una ganancia.

También considero que la visibilidad y la coordinación del programa de modernización de 3 años fue un éxito porque ayudó a las personas a coordinar trabajos de manera mucho más efectiva. El programa en sí mismo se hará, y vi suficiente evidencia que me llevó a la conclusión de que las prácticas que implementamos durante la transformación Kanban ayudaron a las personas a entender el sentido de programas de modernización increíblemente complejos.

En general, siento que la transformación Kanban trajo un cambio significativo a las vidas de muchas personas en La Comisión, y eso es lo que es importante para mí. No sólo las personas afectadas por el cambio se beneficiaron al aprender nuevas prácticas para construir software, también yo. Aprendí mucho sobre el cambio de mis compañeros del equipo de QMO y también de los consultores externos.

CRÉDITOS, INFORMACIÓN INTERESANTE Y REFERENCIAS

CRÉDITOS, INFORMACIÓN INTERESANTE Y REFERENCIAS

Es un día tibio, hermoso y soleado aquí en Múnich, Alemania, cuando termino el capítulo final. Hoy he sido afortunado porque Torsten Scheller (www.leanchange.de), amigo y padrino patrocinador de la campaña pública de financiación de Happy Melly, me lleva a una visita por el hermoso centro de Múnich.

No podría haber imaginado un final tan como este cuando decidí Publicar el primer capítulo de la primera edición de este libro allá por 2012. Ni tampoco podría haber visualizado el camino en el que me estaba embarcando cuando por primera vez comencé a escribir más sobre cambio organizacional, y menos sobre Agile allá por 2009. Años de experimentos, de conectarme con personas, visualizando planes de cambio de una página, y mucha consultoría gratis me han traído aquí, a Múnich. Una semana donde terminé este libro y realicé los dos primeros talleres de Cambio Lean (www.leanchange.org/workshop).

Aprendí que a los alemanes les gustan sus estructuras y sus procesos, pero a pesar de las diferencias culturales entre alemanes y canadienses,

nuestros desafíos con el cambio son los mismos. Puedo resumir con una de mis citas favoritas de Gerry Weinberg:

*“Cualquiera que sea el problema,
es siempre un problema de las personas”*

¡Sospecho que eso es verdad, independientemente de los antecedentes culturales!

Este libro jamás hubiera sido posible sin la gran ayuda de algunas personas increíblemente talentosas. Estoy seguro de que me olvido de algunas que contribuyeron, sea a través de feedback, ayuda directa y apoyo, o pura y antigua conversación, así que, a la verdadera manera canadiense, ¡ahora me disculpo por eso!



(A propósito, puedes enviar Kudos a cualquier persona en www.kudobox.co)

¡KUDOS!

Mientras que podría escribir páginas y páginas de notas de agradecimiento, les daré gracias extra a aquéllos que contribuyeron directamente a este viaje.

Mi Familia

Christine, Owen y Abby, mi amada familia. Sí, la familia viene primero, pero a veces la mía viene segunda cuando se me pasaron las fechas de entrega de este libro, trabajé con clientes múltiples, desarrollé un curso universitario, realicé talleres, y me caí dormido en el sillón, en vez de darles mi amor y la atención que merecían.

Superaron mi malhumor, altibajos emocionales y frustraciones a lo largo de meses, mientras mi cerebro luchaba con mi atención al detalle requerida por un libro que entumecía a mi mente. No había un caos constante en nuestra casa, ya que sacamos tiempo para unas pequeñas vacaciones aquí y allá, ¡y verdaderamente agradezco todo lo que dejaron de lado por mí!

Happy Melly Express

¡A Vasco Duarte y Lisette Sutherland, mi equipo esencial, estrellas del rock e impulsores de la disciplina!

¡Vasco, no sé cuántas veces me escuchaste diciendo, o por email: “Sí, lo terminaré mañana” sólo para ganar unos pocos días (o semanas) extra para terminar todo lo que había! Tú me mantuviste al pie del cañón, y me pateaste el trasero cuando lo necesité. Tú desafiaste mis supuestos,

me diste el feedback brutal de verdad durante el proceso de edición, y vestiste condecoraciones graciosas durante nuestras llamadas de Google Hangout. ¡Gracias por tu apoyo!

Lisette, ¡tú me ayudaste a llegar a un nuevo nivel de genialidad con tus habilidades de marketing tipo ninja, y conductas cálidas y graciosas! ¡Gracias por toda la ayuda con las campañas sociales, organizaste los podcasts, ideas de marketing y publicaciones en blogs! ¡Las horas de investigación y trabajo, especialmente con la ayuda de los medios sociales, fueron inestimables para mí, gracias!

Jurgen Appelo

¡A mi coach de escritura! ¡Me siento honrado de tener el Feedback Wrap testado de mi trabajo! ¡No solamente fue más que efectivo para darme feedback, sino que el feedback real me ayudó a mejorar mi confianza cuando sentía que todo lo que había escrito era pura mierda! Ha sido inspirador escuchar tu feedback, y entrenarme a tu lado. ¡Gracias por toda tu ayuda y por las ideas inspiradoras!

Agil Werden y Torsten Scheller

www.agil-werden.de

¡Mi amigo, padrino patrocinador, y sujeto introvertido! ¡Gracias por invitarme a tu casa en Múnich y por organizar el primer taller de Lean Change Management! Aprecio todo el tiempo que has dedicado a ayudarme a organizar el material, y lo más importante, gracias por impulsarme a adoptar un nuevo estilo de facilitación para los talleres. Si no fuera por ti, el taller simplemente no hubiese existido, y siento como que nosotros nos conocíramos desde hace mucho tiempo.

Julia Borgini

Mi amiga desde hace más de 20 años y editora. ¡Tu atención al detalle es algo que mi cerebro es totalmente incapaz de lograr! Me ayudaste a aprender cómo traducir mis pensamientos a palabras con claridad. Y me ayudaste mucho con el deletreo, la gramática y la estructura de las frases. ¿Ves? ¡☺ Oh, y no te preocupes, ¡los Habs iniciarán su regreso esta noche!

Mi equipo de QMO

Andrew Annett, Ardit Karaj, Bernadette Dario, y Bilal Iqbal por ser el mejor equipo del que haya formado parte. Nos reímos, lloramos, casi fuimos despedidos por ir a una conferencia sin decirle nada a nuestro manager, pero, sobre todo, aprendí muchísimo de cada uno de vosotros, y me encantaría trabajar con vosotros de nuevo en el futuro.

Sunish Chabba

¡Gracias por ser uno de mis primeros seguidores, y por diseñar la tapa de la primera edición del libro!

Neil LaChapelle

¡Mi editor estructural! ¡Gracias por ayudarme a hacer una primera edición del libro espantosamente desorganizada y por ayudarme a darle forma a la nueva edición!

Muuks Creative

www.muuks.com

¡Kiitos! (Gracias en finlandés) ¡Has hecho un trabajo asombroso con las imágenes, el diseño gráfico y otros materiales! ¡Agradezco que crearas imágenes simples y limpias de ideas complejas!

**Gerry Weinberg, Esther Derby, Johanna Rothman,
Don Gray, y Steve Smith**

AYE 2009 fue el que cambió cómo pienso sobre el cambio. Desde entonces disfruté de numerosas conferencias AYE y PSL, y mucho de lo que hago hoy en día está inspirado por lo que experimenté con vosotros. Gracias por todo lo que me disteis a lo largo de los años, y por lo que le han dado al mundo del trabajo del conocimiento.

PADRINOS DEL CROWD-FUNDING

¡Gracias a todas y cada una de las personas contribuyeron a la campaña de financiación pública; sin su apoyo, nadie hubiese leído esta declaración en este momento!

Padrinos Firmantes Pioneros

Gerald Chiva Ivo van Halen

Padrinos Pioneros

Robie Wood	Jurgen Appelo	@Ferdinand
Robert Sundin	Lisette Sutherland	Sergey Kotlov
Jussi Hölttä	Eric Siber	Alexandre Magno
Luis Gonçalves	Jaume Jornet	Ellen Gottesdiener
Geert De Cang	Thomas Baer	Andreas Wettstein

Seguidores Tempranos

Mark Levison	André Faria Gomes	Tomi Schuetz
Vasco Duarte	Sven Schnee	Henrique Imbertti Jr
Stefano Gatti	Fred Hoare	Pia-Maria Thoren
Chris Chapman	Tom Zigan	Jamie Longmuir
Nicolas Deverge	J. Barratt	Albrech Guenther

Acceso Temprano

Jussi Mäkelä	Flavius Stef	Martin Lennartz
Gerardo B. Palacios		

BETA READERS

Gracias a cada uno que proporcionó feedback durante el prelanzamiento promocional, vosotros me ayudasteis a clarificar ideas y corregir errores tipográficos.

Alicia Girard	Vijay Sai Reddy	Jonathan Harley
Craig Topper	Nadia Lamloum	Gregor Karlinger
Tobias Hilka	Peter Lam	Sunish Chabba
Joseph Soares	Neil LaChapelle	Clifford Sanders
Peter Trudelle	Wouter Zijlstra	Geoff Schaadt
Walmyr Lima	Silva Filho	Nancy Mazur
Travis Cord	Thawab Hazmi	Matthias Geiss
Paul Henman	Brad Booton	Celia Harquail
Ralph Hofman	Dirk Guldentops	Andrew Annett
Bernhard Fischer	David Dame	Daryl Conner
Melanie Frok	Dave Rooney	Michelle Berelowitz
Jorge Figueroa Arriagada		

¡Finalmente, le doy las gracias a cada persona que he olvidado! ¡He tenido tantas conversaciones con tantas personas a lo largo de los últimos dos años que estoy destinado a dejar algunas fuera!

REFERENCIAS

Esta es una combinación de mi bibliografía y vínculos a algunas herramientas, métodos y prácticas que mencioné a lo largo del libro.

Capítulo 1

1 Virginia Satir Change Model – Steve Smith

<http://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model/>

2 Onirik Cracking the Change Code

<https://dl.dropboxusercontent.com/u/30239194/leanchangemanagement/cracking-the-change-code.pdf>

Capítulo 2

1 Behind Closed Doors – Johanna Rothman, Esther Derby

<http://pragprog.com/book/rdbcd/behind-closed-doors>

2 PDCA Cycle – Walter Shewhart

<https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

3 Start Projects Red – Mike Edwards

<http://www.startred.com>

Capítulo 3

1 George Box

http://en.wikiquote.org/wiki/George_E._P._Box

2 Prosci ADKAR®

<http://www.prosci.com/>

3 Lean Coffee

<http://leancoffee.org/>

Capítulo 4

1 Information Radiators – Alistair Cockburn

<http://alistair.cockburn.us/Information%2Bradiator>

2 Culture Hacking – Stephan Haas

<http://bizculturehackers.com/>

3 Agile Retrospectives – Esther Derby, Diana Larson

<http://pragprog.com/book/dlret/agile-retrospectives>

4 Force Field Analysis – Kurt Lewin

http://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis

http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

5 OCAI Online

<http://www.ocai-online.com/>

6 Competing Values Framework

<http://www.amazon.com/Diagnosing-Changing-Organizational-Culture-Competing/dp/0470650265>

7 Becoming a Master Manager

<http://www.amazon.com/Becoming-Master-Manager-Competing-Approach/dp/0470284668/>

8 Managing Your Project Portfolio – Johanna Rothman

<http://pragprog.com/book/jrport/manage-your-project-portfolio>

9 The Re-Engineering Alternative – William Schneider

<http://www.amazon.ca/The-Reengineering-Alternative-William-Schneider/dp/0071359818> (Lo siento, no puedo encontrar ninguna referencia a William que no sea dónde comprar el libro!)

Capítulo 5

1 Kotter's 8-Step Change Model – John P. Kotter

<http://www.kotterinternational.com>

2 McKinsey 7S Framework

http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework

http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

3 Childers & Houston

http://www.researchgate.net/publication/239278291_Conditions_for_a_Picture-Superiority_Effect_on_Consumer_Memory/file/60b7d529ce9df9422a.pdf

4 Management 3.0 – Jurgen Appelo

<http://www.management30.com>

Capítulo 6

1 Solution-focused Brief Therapy

http://en.wikipedia.org/wiki/Solution_focused_brief_therapy

2 Enclaria – Heather Stagl

<http://www.enclaria.com>

Capítulo 7

1 Net Promotor Score

http://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter

2 Toyota Kata – Mike Rother

<http://www-personal.umich.edu/~mrother/Homepage.html>

3 Are Happier Developers More Productive?

http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-39259-7_7

Capítulo 8

1 Neuralleadership – David Rock

<http://www.scarf360.com/files/SCARF-NeuroleadershipArticle.pdf>

2 Virtual Lean Coffee – Jason Little

<http://www.agilecoach.ca/2014/02/15/running-100-virtual-lean-coffee/>

3 Lean Change Management

<http://www.leanchange.org>

Autor

1 4 Steps to an Agile Transformation

<http://www.agilecoach.ca/2009/12/31/4-steps-to-an-agile-transformation/>

2 A Guide to Organizational Change

<http://www.agiletransformation.ca/>

AUTOR

AUTOR

Mientras trabajaba en un call center que apoyaba a una organización empresarial global a finales de los 90, un colega y yo decidimos digitalizar las tablas de operación y rutinas de llamada basadas en papel. ¿Por qué? ¿Por qué no?

Después de ver a los 70 operadores locales, y quién sabe cuántos trabajadores remotos, quejarse de lo ineficaces que eran, decidimos aprender a programar. Un par de semanas después nació una aplicación de Cold Fusion que corría sobre Windows NT 3.51, O'Reilly's Website Pro con una base de datos Microsoft Access.

Esa aplicación parecía hacer felices a las personas, y fue posible porque la gerencia nos dejó hacerla, aunque no formaba parte de nuestra descripción del puesto.

A lo largo de los años me alejé del desarrollo, y entré en gestión de proyectos y gerencia. En 2007 “oficialmente” descubrí la metodología Agile y encontré mi pasión real. Digo “oficialmente” porque “Agile” era justo la manera en la que prefería trabajar. ¿Qué puede ser más genial que imponer Agile en las organizaciones?

¿Cómo podría no amarla?

Después de haber golpeado en la cabeza a muchas personas con el palo Agile durante un par de años, me di cuenta de que implementar Agile tenía muy poco que ver con Agile, y todo que ver con el cambio.

En 2009 comencé a experimentar con algunas ideas¹ que finalmente adoptaron forma en una serie de videos publicados por Pearson Education llamada Agile Transformation: A Guide to Organizational Change². Aquí debuté con un plan de una página, y comencé a conectar la gestión del cambio, el desarrollo organizacional y las comunidades Agile.

En 2012 todas las piezas se colocaron en su sitio. Tuve la oportunidad de trabajar con Jeff Anderson, quien estaba experimentando con la aplicación de conceptos de Emprendimiento Agile para implementar Kanban. Había lanzado recientemente dos nuevos productos usando el Emprendimiento Agile, y estaba familiarizado con ese método. La aplicación de Emprendimiento Agile al cambio era una especie ausente en mi libro de cocina de gestión del cambio.

Más adelante, en 2012, lancé la primera edición de Lean Change Management, y esta segunda edición del libro es la siguiente evolución de muchas prácticas innovadoras que usted puede usar en la gestión del cambio organizacional.

CO-CREACIÓN DEL CAMBIO PARA ASEGURAR EL CAMBIO EXITOSO

La reacción al cambio es una reacción natural, cuando no se involucra a las personas afectadas por el cambio en su diseño. Este libro le ayudará a implementar exitosamente el cambio y evadir la resistencia al cambio mediante la co-creación. El libro le llevará a través de ejemplos de cómo las prácticas innovadoras pueden mejorar dramáticamente el éxito de los programas de cambio. Estas prácticas combinan ideas de Agile, Emprendimiento Lean, gestión del cambio, desarrollo organizacional y comunidades de psicología. Este libro cambiará la forma en la que piensa sobre el cambio.



Soy Jason Little, un antiguo desarrollador convertido en manager de proyecto, manager y ahora consultor, agente de cambio, autor y padre. Mi meta con este libro es ayudar a otros agentes de cambio a hallar un enfoque más centrado en las personas e impulsado por el feedback.

Visite www.leanchange.org



HMEXPRESS

www.hmexpress.happymelly.com