

APLICACIÓN DE LAS 4DX

Como ya vimos en la sección anterior, las 4DX están enfocadas en el cambio de la cultura organizacional. Los líderes deben considerar estos grandes retos porque es una tarea enorme realizar estos cambios tan profundos dentro de la fuerza laboral. Se ha identificado 5 etapas que los equipos pasan al momento de implementar las disciplinas.

Fase 1: Claridad

El líder y su equipo se comprometen a un nivel de desempeño más exigente. Se enfocan en implementar las 4DX, determinar las MCI e identificar las medidas de prevención. Además, de las sesiones semanales.

Fase 2: Lanzamiento

Ahora que el equipo esta en la línea de partida. Se darán los primeros pasos para lanzar a trabajar las MCI. El líder tiene un papel importante de su dedicación para impulsar su equipo. Los líderes tienen que comprender que se requerirá mucha concentración y energía por parte del equipo. Por lo que, se tiene que mantener el enfoque constante.

Fase 3: Adopción

Los miembros del equipo adoptarán las 4DX y nuevos comportamientos. La resistencia por parte de algunos que previamente tenían, se irá diluyendo; aumentando el compromiso y el entusiasmo porque se evidenciarán los resultados.

Se debe mantener la concentración en el proceso y no solo en el resultado. Se debe asegurar los compromisos en las sesiones semanales, para realizar los ajustes necesarios.

Fase 4: Optimización

Se espera que el equipo cambie su mentalidad a 4DX. La expectativa es que el equipo sea más proactivo y dedicado a la mejora, ya habiendo producido resultados. Pronto los miembros darán opiniones para mejores resultados. El líder debe incentivar esta creatividad y reconocer los compromisos logrados.

Fase 5: Hábitos

Las 4DX ya no son simples pasos, sino que se convierten en parte de la cultura organizacional, creando hábitos positivos. La finalidad no solo es cumplir objetivos, sino crear una cultura de excelencia.

Las personas suelen enfrentarse al cambio de diferentes maneras, es de esperarse este comportamiento. Por lo que hay 3 tipos de personalidades.

Los miembros modelos son los que aceptan esta metodología y muestran un desempeño mayor; son el 20% de los miembros. Luego, los renuentes son el polo opuesto, que tienen aversión al cambio; siendo parte del 20% del equipo. Entre ambas partes, están los potenciales, que muestran la capacidad de ser potenciales pero no saben cómo hacerlo; siendo parte del 60% del equipo.

El reto del Líder es convertir estos colaboradores de potencial a modelos. Para así, formar a gran parte del equipo en miembros modelo que apliquen de manera correcta la metodología, y muestren resultados significativos.

Aplicación de la Disciplina 1

La disciplina 1 es **Enfocarse en lo Crucialmente Importante**. El plantearse una o dos Metas Crucialmente Importantes, MCI, porque *cuando se trabaja en muchas metas, no se trabaja en ninguna*. Es necesario plantearse metas que sean precisas para el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se recomienda seguir estos pasos:

Paso 1: Considerar las Posibilidades

Para comenzar, se debe realizar una *lluvia de ideas* sobre las posibles MCI que se deben plantear. Estas pueden ser con los líderes, el equipo o personales. Es muy útil cuando se tiene al equipo completo, *de arriba abajo y de abajo arriba*, con líderes y miembros del equipo. De esta forma, se tiene diferentes perspectivas para obtener una MCI efectiva. Se debe reunir tantas como pueda captar dentro de un nivel razonable. Se ha demostrado que mientras más larga y creativa sea la lista de posibles MCI, la selección final será de mucha mayor calidad.

Paso 2: Calificar según el Impacto

Una vez obtenida todas las posibles MCIs, se podrá para identificar las ideas que postulan el *mayor impacto potencial sobre la general MCI de la organización*. Se podrán mostrar cientos de metas que son pertenecientes al torbellino, mas no, al objetivo principal de la empresa. Estas deben ser eliminadas y quedarse con aquellas más importantes.

Paso 3: Probar las mejores ideas

Ya se tiene la MCI escogida por el equipo, es momento de ponerla a prueba. La meta debe *mostrar una línea clara entre el equipo y la organización*. Tiene que ser *medible*, sin un dato claro, no se sabe en qué dirección se están llevando. Por último, quiénes son *los responsables* de cumplir las metas.

Paso 4: Definir la MCI

El equipo ya ha escogido su MCI tiene que detallarse y ser planteada. La meta debe comenzar con un *verbo de acción*. La MCI define una *medida histórica a un plazo*, que se

demuestre que se ha cumplido de X a Y tiempo. Procurar que sea **sencilla**, fácil de entender, para que todos los miembros del equipo la comprendan.

Como resultado final, se obtendrá una meta que se debe cumplir a toda costa, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Aplicación de la Disciplina 2

La segunda Disciplina de la Ejecución es **Actuar sobre las Medidas de Prevención**. Los equipos sobresalientes invierten su mejor *esfuerzo en las pocas actividades que tienen mayor impacto* en sus MCI. Estas medidas deberán **predecir** si se alcanzará las metas y ser cosas sobre las cuales los miembros tienen influencia. Es importante tomar en cuenta los siguientes puntos, para la comprensión de las medidas de prevención.

Las medidas de prevención van en **contra de la intuición**, no se puede concentrarse solo en la medida histórica por lo que no se tiene influencia sobre ella.

Las medidas de prevención tienden **ser difíciles de monitorear**, porque se trata de medir el comportamiento y analizar la conducta del ser humano.

Las medidas de prevención **suelen parecer simples**, sin embargo, no hay que subestimarlas y perder el enfoque.

Además, se pueden definir hay dos tipos de medidas de prevención. La primera, son las *medidas de resultados pequeños*. Son aquellas que hacen que el equipo se enfoque en el resultado semanal, es independiente para cada miembro. La segunda, son los *comportamientos de palanca*, que monitorean conductas específicas que se desea que se desempeña. Ambas son válidas para su aplicación con el fin de impulsar los resultados.

Para que su mejor aplicación, se recomienda seguir los siguientes pasos para su aplicación:

Paso 1: Considerar las posibilidades. Una lluvia de ideas es necesaria para identificar qué puede hacer el equipo, las virtudes del equipo que sirvan como palanca, y que dificultades impiden alcanzar las MCI.

Paso 2: Identificar aquellas que tienen mayor impacto sobre la meta.

Paso 3: Poner a prueba las medidas. Se debe determinar si son predictivas, influenciables y medibles a un período de tiempo.

Paso 4: Definir las medidas de predicción. Se redacta de manera formal, y se muestran para que los colaboradores puedan seguirlas.

El resultado final de la Disciplina 2 son una pequeña serie de medidas de prevención que moverán las medidas históricas de la MCI.

Aplicación de la Disciplina 3

La Disciplina 3 está relacionada al compromiso que tienen los miembros del equipo, al implementar las 4DX en la compañía. La clave para el compromiso es un tablero de resultados, visible y actualizado de manera sistemática para que sea convincente para los miembros del equipo.

Los jugadores de un equipo dan su máximo esfuerzo cuando conocen el marcador, si están en dirección correcta. Este tablero debe ser lo más simple posible para evitar que confusión como guía para los MCIs. Como se ha seguido con las disciplinas anteriores, los siguientes pasos son clave para la aplicación de un tablero.

Paso 1: Escoger un tema.

Hay varios tipos de tableros que se pueden tomar para mostrar el avance de los MCI.

Líneas de tendencia: que muestran fácilmente un avance en un plazo determinado.

Un velocímetro: que muestra las medidas instantáneamente, ideal para medidas de tiempo.

Gráfico de barras: muy útil para realizar comparaciones entre los equipos y procesos.

Semáforo: muestra colores o luces que muestran el estado de un proceso, tomando de ejemplo un semáforo.

Estos son simples ejemplos que los equipos pueden tomar, pero la clave es tener un gráfico personalizado que motive al cumplimiento de los MCI.

Paso 2: Diseñar el tablero

Para diseñar un tablero, y que este sea efectivo, debe realizarse las siguientes preguntas: ¿es simple? ¿está a la vista de todos? ¿contiene las medidas de prevención e históricas? ¿se puede saber si se está en buen camino?

Estas preguntas son claves al momento de diseñar el tablero, que permita el fácil entendimiento, saber en qué se debe mejorar y tomar decisiones rápidamente.

Paso 3: Construir el tablero

El líder debe permitir que los miembros hagan el tablero, deben estar involucrados completamente en la elaboración de este. Puede ser de manera tecnológica o práctica, con tal de que siga con los aspectos anteriormente mencionados.

Paso 4: Actualizar el tablero

El tablero esta diseñado para permitir y facilitar actualizaciones diarias o semanales. No es sencillo y se debe aclarar las medidas para su manejo. El líder deberá establecer:
¿Quién es el responsable de la actualización? ¿Cuándo y dónde deberá ser instalado?
¿Con qué frecuencia deberá actualizarse?

Como resultado de esta disciplina, se obtendrá un tablero 4DX para el seguimiento de las MCI de forma visual. Lo cual promueve el trabajo de los colaboradores y se muestra el camino por el cual se lleva la meta.

Aplicación de la Disciplina 4

La Disciplina 4 de los 4DX se basa en la cadencia de los resultados obtenidos y avance de las MCI. La rendición de cuentas es la forma en que el equipo puede mantenerse enfocado en el cumplimiento de los MCIs. La Disciplina 4 rompe este ciclo al reconectar a los miembros del equipo con el juego de manera constante; y, todavía más importante, los reconecta de manera personal.

¿Cómo se realizan estas sesiones de cadencia?

1. Rendir cuentas: reportar los resultados de la semana anterior.
2. Revisar el tablero de resultados: aprender de los éxitos y los fracasos.
3. Planear: abrir paso y formular nuevos compromisos.

Siguiendo este orden cronológico es la forma correcta por la cual se puede guiar una sesión de MCIs. Empezando por los resultados de la semana anterior y terminando los compromisos a cumplir la semana siguiente. Se mantiene el enfoque, sin paso a distracciones.

¿Por qué realizar las sesiones de MCIs?

- Las sesiones mantienen al equipo enfocado en la MCI a pesar de las demandas urgentes, como las del torbellino.
- Las sesiones permiten que los integrantes de un equipo aprendan unos de otros cómo mover las medidas de predicción.
- La sesión proporciona la ayuda que los miembros necesitan para cumplir sus compromisos.
- Las sesiones permiten a los integrantes adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de la industria.
- Las sesiones ofrecen una oportunidad para celebrar el progreso, renovar la energía del equipo y comprometerlos a todos de nuevo.

¿Qué son compromisos de alto impacto?

La efectividad de las sesiones de MCIs dependen de la regularidad de la cadencia, pero los resultados del tablero dependen del impacto de los compromisos.

- “Una o dos”: cumplir con unos pocos compromisos de alto impacto es mucho más importante que formular muchos de ellos.
- “Sumamente importantes”: no pierda tiempo con actividades periféricas.
- “Yo”: todos los compromisos de una sesión MCI son responsabilidad del individuo. No se trata de comprometer a otros a actuar, sino de comprometerse a acciones que usted mismo cumplirá.
- “Esta semana”: requiere al menos una cadencia de rendición de cuentas semanal.
- “Desempeño en el tablero”: se trata del aspecto más crítico.

¿Qué obstáculos se deben de tomar en cuenta?

- Competencia con las responsabilidades del torbellino. No confundir las urgencias del torbellino con compromisos de la MCI.
- Realizar sesiones de MCI sin obtener resultados específicos. La cadencia de rendición de cuentas no podrá sostenerse si el equipo carece de la disciplina necesaria para apegarse a la orden del día de una sesión de MCI.
- Repetir un compromiso más de dos semanas consecutivas. No importa si se trata de un compromiso de alto impacto, si se repite semana con semana se convertirá en algo rutinario.
- Aceptar compromisos no cumplidos. El equipo debe cumplir sus compromisos a pesar del torbellino diario.
- Claves para logra sesiones de MCI exitosas
- Llevar a cabo las sesiones según lo programado. Fije lugar, hora y día de la semana para realizar todas las sesiones (incluso las efectuadas a distancia).
- Ser breve. Mantener un ritmo fresco y dinámico. Las sesiones nunca deben durar más de 20 o 30 minutos.
- Liderar con el ejemplo. Comenzar cada sesión de MCI con una revisión general de los resultados del tablero y después presente un informe sobre sus propios compromisos.
- Preparar el tablero. Actualizar el tablero antes de la sesión y asegurarse de que esté presente.

- Celebrar el éxito. Hay que felicitar al equipo y a sus integrantes por cumplir con éxito sus compromisos e impactar las medidas fortalece su compromiso con la MCI.
- Compartir conocimiento. A lo largo de la semana los integrantes descubrirán qué mueve y qué no mueve las medidas de predicción.
- Prohibir la entrada al torbellino. Limite la discusión a los compromisos que pueden mover el tablero.
- Abrirse camino unos a otros. Colaborar para eliminar obstáculos. Despejar el camino no significa delegar problemas para que otros los resuelvan.
- Ejecutar a pesar del torbellino. Los integrantes de su equipo deberán rendir cuentas de sus compromisos incondicionalmente sin importar el torbellino.

Las reuniones de MCI son una herramienta muy útil y poco explorada por los líderes de equipo. Por medio de ellas, se mantiene el enfoque en las metas determinadas. Siguiendo estos pasos, se promueve sesiones efectivas para agilizar los procesos para llegar a los objetivos.