Cambio, crisis, innovación

Crisis y Recesión

El cambio es esencial en la vida, es la norma en todos los procesos, biológicos, humanos y sociales. Lo anormal sería el “no cambio”.

Sin embargo, crisis y recesión son también motores que generan cambios. Pueden brindar oportunidades y no solamente amenazas. Sino actuamos bajo el pánico, estos momentos sirven para replantearse estratégicamente nuestros objetivos introduciendo elementos nuevos, de modo que quizás podemos encontrar una vía estratégica de mejora y salir mejor situados.

Es necesario en muchos casos, pensar y actuar a contracorriente. Eliminar los elementos de pesimismo, pero no la valoración objetiva y realista de los hechos y las tendencias que nos muestran.
En esta web ya dedicamos una página a explicar una experiencia de manejar la crisis:

http://www.fguell.com/77-2/lexperiencia-de-afrontar-la-crisi/?lang=es

Simplemente enumerar dos citas:

"El mundo no va a superar su actual estado de crisis usando el mismo pensamiento y criterios que han creado la situación” - **Albert Einstein**, (1879-1955)

"No son las especies mas fuertes las que sobreviven, ni tan solo las mas inteligentes. Al contrario, sobreviven aquellas que son más adaptables al cambio." **Charles Darwin**, (1809-1882)

La innovación es un cambio

Como todo cambio, requiere esfuerzo, genera resistencias y precisa visión y liderazgo. Además en muchos casos, se requiere un incremento del rendimiento, es decir, ser capaces de generar símultáneamente: *‘innovación y rendimiento en armonía’*.

Mediante la utilización de herramientas ‘Lean’ en todos los procesos, incluyendo el proceso de innovación, podemos generar una liberación de recursos utilizados en este caso para introducir agilidad como una fase avanzada de la excelencia. Le llamamos: *“Innovación ágil”*

Lo que diferencia a las empresas capaces de generar valor y hacerlo de forma sostenible, incluso durante los períodos de crisis, es su capacidad para la innovación y su agilidad.
Sin embargo, para muchas organizaciones la gestión de la innovación constituye un desafío. El porcentaje de éxitos obtenido tanto con nuevos proyectos, innovación interna de procesos, marketing o nuevos productos y servicios, sigue siendo muy bajo.

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved

La innovación en muchos casos requiere un cambio, en la cultura, en la organización, en la estrategia y en la forma de trabajar.

Por otro lado, el diferencial actual del cambio, respecto a épocas anteriores es su multiplicidad y su velocidad, lo que podemos llamar “cambio acelerado”. Un cambio acelerado es aquel en que la velocidad de cambio se incrementa y llega a ser superior que la capacidad de aprendizaje de las personas y de las organizaciones.

Por tanto, la necesidad de cambio se da en las empresas y organizaciones cada vez con mayor frecuencia y cada vez es más importante para la dirección, el llevar a término estos cambios con éxito y en el tiempo adecuado. Solo así podemos adaptarnos al entorno e introducir los cambios acelerados de este entorno en el proceso de toma de decisiones y gestión del día a día. Ya no sirve un plan anual, ni tan solo un plan estratégico.

Los proyectos de cambio, por tanto, se multiplican y son un elemento esencial en las empresas y organizaciones. Conviene tener en cuenta unas cuantas cosas:

1. Un cambio comienza con su propia identificación. Conviene por tanto materializar cada tipo de cambio en un proyecto concreto. Como todo proyecto, con su objetivo final, su organización y responsables, su presupuesto, sus fechas de inicio y final y sus hitos intermedios.
2. No conviene generalizar un cambio que pretenda abarcar varios objetivos al mismo tiempo, ni llegar a sitios poco concretos. Sería mejor definir varios proyectos.
3. Conviene evitar los cambios en "pequeñas dosis" o cambios a través de largos periodos de tiempo. Podríamos aumentar la desconfianza de todos: sujetos y actores del cambio, trabajadores y directivos; individuos y equipos. Por ello, lo mejor es dar pasos importantes en lapsos de tiempo cortos, pero siempre con el fin claro, el camino definido y los hitos intermedios como objetivos inmediatos. Y sobre todo, con la información y comunicación detallada y muy al día, tanto sobre donde estamos ahora, como sobre cual es el siguiente paso, lo que pretendemos que ocurra después.

¿Como ayudar a realizar el cambio para innovar?

Primero ayudar a ***identificar y articular*** el tipo de cambio adecuado para el modelo de negocio o la organización. Hacer un planteo explícito del mismo, de manera que todo el mundo lo entienda, que sirva para llenar de contenido los resultados esperados y para alcanzar con éxito los hitos importantes en el camino.

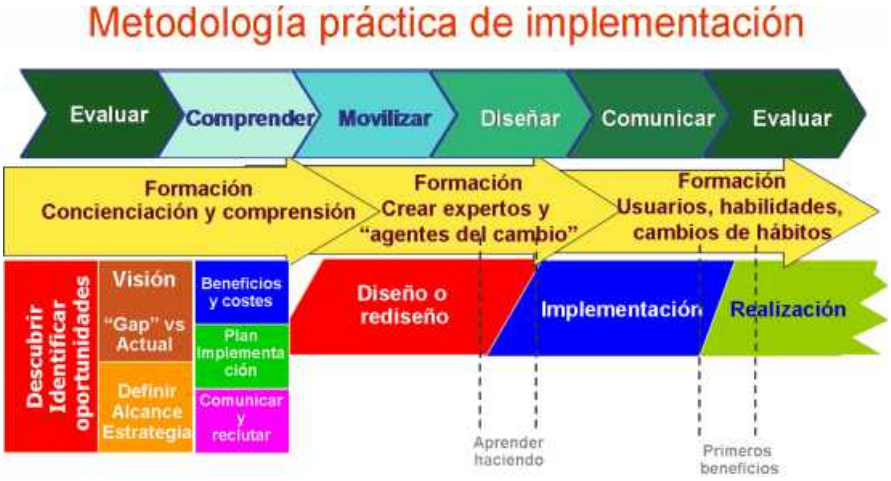
En los dos siguientes pasos: ***planificar y preparar el proyecto de cambio***, ayudar a confirmar quienes son los patrocinadores (sponsors), a formar a los agentes del cambio y a determinar los objetivos de formación, comprensión, las aptitudes y habilidades precisas y las herramientas de evaluación que se necesitan para implementar de manera efectiva los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.

Centrarse en la formación de los agentes y promotores del cambio para impartir los conocimientos, formar un equipo y obtener el consenso y el apoyo necesario para el éxito. Al mismo tiempo ayudar en identificar las barreras, las fuentes potenciales de resistencia y evaluarlas en su posible impacto.

En la siguiente fase de ***implementación,*** ayudar en el desarrollo de un sistema de comunicación que asegure que cada persona involucrada en el cambio, entiende cada elemento desde su punto de vista y su responsabilidad. Diseñar un sistema de aprendizaje para proporcionar la formación adecuada y en cascada, a las personas adecuadas en el momento adecuado. Configurar los incentivos y refuerzos para fomentar comportamientos que ayuden a vencer el desánimo y a reorientar los esfuerzos hacia el fin deseado.

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved

También es importante la ayuda en el ***diseño y la configuración de que medidas e indicadores*** usaremos para controlar el proyecto y corregir las desviaciones respecto al objetivo final y los hitos intermedios.



Al final, ayudar a ***sostener el cambio***, con el cierre del proyecto, para asegurar que se incluyen y cumplen las medidas adecuadas, las responsabilidades asignadas y el proceso de control y resolución del posible deslizamiento de vuelta a "las antiguas" formas de operar. Aprender de los errores y riesgos superados para aplicarlos a otros proyectos.

Con este enfoque se prepara a una empresa u organización para dominar el conocimiento, las habilidades y experiencias de gestión del cambio. Al asimilar las lecciones aprendidas y la internalización del proceso, la organización adquiere los medios para prosperar en el entorno de una transición constante.

¿Qué hace un líder para ayudar a su equipo de trabajo en un proceso de cambio?[1]

1. Primero, comprender una serie de fenómenos que acompañan a cualquier cambio:
   - Las personas se sienten incómodas e intimidadas ante el cambio.
   - Antes que nada, las personas pensarán en lo peor del cambio, más en las posibles pérdidas que los beneficios potenciales
   - Durante el cambio, las personas tienden a aislarse y a sentirse tensas. Poca comunicación (aunque justo en ese momento resulta esencial).
   - Las personas sólo son capaces de manejar cierta cantidad de cambio: Las empresas que han tenido más éxito en los procesos de cambio dan importantes pasos en lapsos de tiempo cortos y con una exhaustiva información sobre el porqué y sobre el futuro a conseguir.
   - Las personas presentan diferentes niveles de disposición al cambio: En los equipos, el líder debe impulsar a los miembros más resistentes al cambio.
   - Es crítico el prestar atención a los recursos: Es necesario que el líder ayude al equipo a aprovechar recursos sin explotar, disponibles, compartidos, no usados hasta el momento.
   - Si se deja de ejercer presión, las personas volverán a sus antiguas conductas: El cambio hay que impulsarlo de forma continuada, hasta que las nuevas conductas se hayan convertido en nuevos hábitos.

2. Segundo, aplicar unas reglas para el trabajo en los equipos:

   1) **Planificar el cambio** (Cual es el futuro adónde nos dirigimos y porqué). Para planificar es necesario reunir mucha información de mucha gente. Esto tiene varios efectos sobre los miembros

[1] Información extraída del libro "Por qué fallan los equipos", escrito por Harvey Robbins y por Michael Finley y editado por Granica

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved

del equipo: les obliga a participar, genera expectativas y aumenta la confianza en el proceso de cambio porque lo ven desarrollarse.
Planificar el cambio significa responder las preguntas siguientes por parte de los integrantes de los equipos:

- Visión compartida. Objetivos y estrategias.
- Vinculación con la visión y estrategia general de la empresa.
- Identificación de los recursos necesarios.
- Formación de los equipos de implantación
- Identificación de cada etapa de cambio. Calendario de finalizaciones.
- Medición de los resultados. Indicadores.
- Estrategias alternativas a aplicar.
- Respuestas a eventos inesperados.

2) Acuerdo y compromiso de todos los integrantes de los equipos
Formas de motivación y reconocimiento.
Facilitar la aceptación y la participación.

Sin embargo, lo más importante aquí es ayudar a los miembros de cada equipo a anticipar y aceptar con entusiasmo los resultados por venir. Los caminos del cambio pueden tener muchos giros y vueltas. Al estimular a la gente para que sean ellos quienes determinen los puntos de partida, los giros, en definitiva, el camino a seguir, les generará un compromiso con los resultados y hará del cambio algo propio.

3) Comunicación puntual, completa y continuada:
Aunque el resultado del cambio sea algo positivo, las personas pueden resistirse si no existe una comunicación apropiada desde el principio. Así, conviene anticipar y responder a las preguntas que se generan, tales como:
- Si ésta es nuestra visión, ¿cuál es el plan para llegar?
- ¿Quién participará en el proceso de cambio? ¿Cómo lo hará?
- ¿Cuándo podemos esperar ver los resultados?
- ¿Cómo nos informaremos de los avances?
- ¿Cómo me afecta esto en el plano personal?

Utilice múltiples canales de comunicación (boletines, notas internas, reuniones...) para que todos puedan sentirse más participantes del proceso de cambio.
Si no es posible buscar la participación de todos los afectados, seleccione una muestra representativa y proporcione los medios para explicar el alcance y los motivos del cambio a todos los demás.

4) Generar expectativas sobre los resultados y medidas para los mismos:
Las personas solemos trabajar más en aquellas cosas que nos permiten cumplir con nuestras expectativas. Si logramos generar una expectativa de cambio positiva, la gente se sentirá más segura cuando el cambio tenga lugar y trabajará con más ahínco para que el cambio se dé y se parezca lo más posible a lo que esperaban.

5) Formar redes de influencia y de apoyo:
Ya sean formales o informales, las redes proporcionan puntos de referencia y calman la ansiedad. Si se amplía la red de apoyo y estimula su uso frecuente, se contrarresta el miedo al cambio. El apoyo puede venir de muchas personas (directivos, compañeros, mentores...etc.)

6) Disponer de los recursos necesarios:
Es esencial planificar y disponer de los recursos humanos y materiales necesarios para crear y mantener el cambio. La falta de recursos es lo que produce más ansiedad y frustración, por lo que conviene adaptar la magnitud y alcance del proyecto a los recursos.

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved

7) Conseguir los apoyos necesarios para crear y mantener el impulso del cambio:
Es necesario que cuente con la unanimidad (o al menos la mayoría) del equipo, así como con un amplio grupo de defensores del cambio. Serán necesarios en los momentos de desorientación o desánimo.

8) Seguimiento y apoyo en todo el proceso:
Como líder debe acompañar a su equipo durante el proceso de cambio. Muchas personas tienen hábitos o intereses que se interponen en su posibilidad de cambiar. Llevando a cabo este "acompañamiento", el líder podrá identificar las barreras laborales y/o personales y hablar con el interesado para tratar de superarlas.

9) Prepararse para pagar el coste del cambio: los errores.
Todo cambio implica riesgos y por tanto, errores. Conviene analizarlos y tener planes alternativos. Sin embargo, si los errores se castigan, la disposición a correr riesgos por parte de su equipo, se verá mermada significativamente. Por tanto, es necesario animar al grupo a que sepa tomar decisiones que impliquen un cierto riesgo. Sólo así podrá darse un cambio real.

10) Reforzar desde el principio y frecuentemente:
A las personas nos es muy difícil cambiar nuestros hábitos y costumbres rápidamente. Si cesa el esfuerzo se tiende a volver a actuar como siempre, como antes. De ahí que sea necesario dar refuerzos positivos constantemente. Conviene darlos siempre que haya avances hacia el objetivo, aunque sean pequeños.

11) Intentar que las técnicas sean sencillas:
Los cambios complejos conviene hacerlos con técnicas y herramientas sencillas, por lo menos comprendidas por todos. Conviene evitar las soluciones demasiado difíciles o complejas como para que el equipo las comprenda y asuma.

12) Mostrar el camino:
Es importante que el líder ayude al equipo a identificar cual es el futuro que quieren (visión), el camino a seguir para llegar allí (estrategia) y el efecto que tendrá el cambio en las personas, procesos y estructuras implicados. El feedback constante es imprescindible también para que el proceso de cambio sea un éxito y evitar que las personas se "pierdan" en el camino.

Implementar el cambio con éxito [2]

Hay un número de razones que explican los fallos en los programas de cambio y muchas de ellas se han descrito ampliamente: Falta de compromiso por parte de la Dirección, falta de claridad en la visión y objetivos específicos, introducir demasiados cambios al mismo tiempo, demasiados o diferentes enfoques en el cambio, falta de compromiso de los empleados, falta de métodos de evaluación de resultados.
Los problemas ocurren con más frecuencia cuando un programa de cambio se implementa de forma “aislada” como una experiencia piloto o como “bola mágica” con la que expandir el cambio a toda la organización.
Hay algunos factores comunes que aparecen en todos los procesos de cambio que han tenido éxito. Estos componentes se resumen en la lista siguiente:

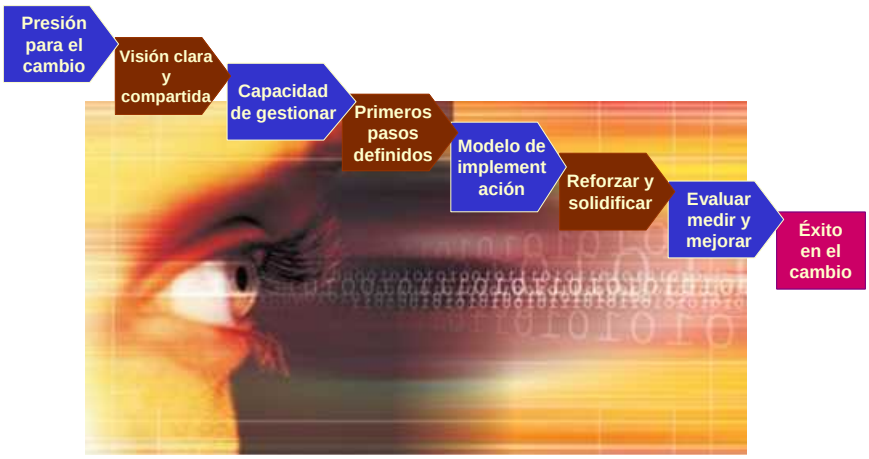
- Presión para el cambio
- Visión clara y compartida

[2] Dr. Ron Cacioppe. Curtin University Graduate School of Business

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved

- Capacidad de gestión para el cambio
- Primeros pasos accionables
- Tener un modelo o metodología de implantación.
- Reforzar y solidificar el cambio
- Evaluación de los resultados y mejorar

Todos ellos son necesarios para el cambio con éxito. Estos conceptos pueden ser usados como herramientas efectivas para ayudar a entender e implementar el cambio.



1. Presión para el cambio

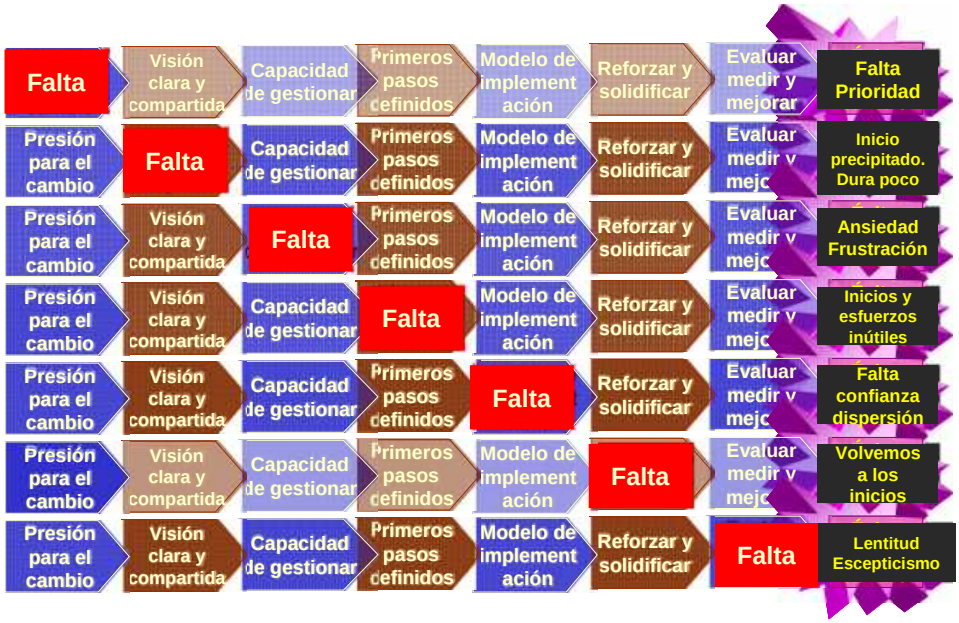
La presión es necesaria o no se dará una alta prioridad al cambio deseado. La presión externa para llevarlo a cabo puede provenir de fuentes tales como la legislación, los requisitos de seguridad, los recortes de financiación, o una mayor competencia. La presión interna puede venir, por ejemplo, desde la dirección, nuevas actividades o proyectos, insatisfacción por diversos motivos con el "status quo", o de los malos resultados. Sin esta presión, el cambio se convertirá en una prioridad baja y probablemente sin éxito.

2. Visión clara y compartida

Es necesario tener y compartir una visión clara del objetivo y estado final del cambio que se propone para ayudar a la gente a entender el propósito y obtener un compromiso. Los empleados necesitan tener un sentido de participación y de identificarse con la visión mejor que una visión impuesta.

3. Capacidad de gestión para el cambio

Se refiere a los recursos y habilidades necesarias para implementar el cambio adecuadamente. Incluye la formación y entrenamiento a tiempo para hacer lo que se requiere. Se debe planificar y presupuestar la implementación del cambio, tanto a nivel de presupuesto económico como de tiempo.



4. Primeros pasos accionables

Esto da a los empleados la oportunidad de comenzar sobre el cambio inmediatamente. Este elemento se llama a veces "pequeñas" victorias alentadoras y permite a los empleados tener un sentido positivo de los logros en el comienzo del programa. Están entonces

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved

dispuestos a invertir más tiempo y energía. Sin estos primeros pasos los empleados hacen esfuerzos azarosos y comienzos en falso.

5. Modelo o metodología de implantación

Esto se refiere a que los líderes de la organización pongan en práctica los valores y comportamientos que se reflejan en la visión. Las acciones de la alta dirección debe ser coherente con sus palabras o los empleados serán críticos y desconfiados.

6. Reforzar y solidificar el cambio

Esto puede hacerse en forma de recompensas o reconocimiento por parte de la dirección. También puede ser el refuerzo para transferir o degradar a los empleados que siguen resistiendo el cambio. Los sistemas de promoción, ejecución y revisión deben estar alineados a este cambio.

7. Medir resultados y mejorar

Muchos programas de cambio no se evalúan en absoluto o se evalúan solo de forma desordenada o superficial. Como resultado, los programas se continúan o abandonan. Una de las mejores maneras de evaluar un programa de cambio es el uso de un modelo de cuatro niveles de resultados recomendada por Kirkpatrick.

© 2012 Francesc Güell. Innovation and performance in harmony. All Rights Reserved