



## Tips & Tricks para cambiar e innovar

 Emilio Oteiza & Ana Inés Pepe 

### IDEAS CLAVE SOBRE CAMBIO

*10 preguntas que te recomienda hacerte Ana Inés si vas a implementar un cambio:*

- 1- ¿Tenés bien definido el problema o el desafío que requiere que tu organización cambie procesos o productos/servicios?
- 2- ¿Si tenés personas a cargo, ellas saben/sienten que este problema/desafío es importante y que es imprescindible ocuparse?
- 3- Más allá de ti ¿precisas que alguien más lidere ese cambio? ¿Puedes armar un equipo que inspire, trabaje y se comprometa con ese cambio? ¿Puedes implicar a más personas a pensar las soluciones a tus desafíos y problemas? ¿Puedes armar una visión compartida sobre el camino a transitar y el destino final?
- 4- ¿Quién/es de tu equipo pueden perder con ese cambio? (ya sea puestos de trabajo, ingresos, status o “simplemente” comodidad? Evalúa esto para ver si puedes/quieres evitar esas pérdidas y para considerar qué apoyos necesitarás brindarles a esas personas si es que de todas formas perderán algo. Si no haces algo al respecto estas personas no van a facilitar que el cambio fluya.
- 5- ¿Cuáles van a ser las metas/indicadores cumplidos que te confirmarán que has implementado efectivamente el cambio y qué resultados está teniendo? Para esto seguramente necesites un buen diagnóstico y evidencia objetiva, con datos, de tu estado de partida.
- 6- ¿Qué van a precisar en tu organización para implementar ese cambio? ¿Apoyo externo, capacitación, inversión? Planifica cronograma, actividades y presupuesto con toda la anticipación que puedas.
- 7- ¿Qué otros cambios vas a precisar para facilitar el cambio central? Por ejemplo, cambios en la estructura jerárquica, en sistema de remuneraciones, en políticas, en los sistemas de evaluación de desempeño, en la cultura?
- 8- ¿Quién y cómo va a comunicar los distintos hitos del cambio? Esto incluye desde comunicar muy bien el problema los riesgos de no asumirlo, así como los beneficios de afrontarlo, pasando por el lanzamiento de las actividades del proyecto de cambio, la celebración de los logros intermedios, hasta la celebración final.
- 9- ¿Cómo vas recibir la retroalimentación de quiénes están liderando y de quiénes están implementando el cambio para conocer cómo lo está viviendo realmente tu organización y tus clientes/usuarios y qué hay que ajustar? Define reuniones,

entrevistas, canales, momentos de escucha y participación.

- 10-** ¿Te ejercitas para tener el músculo del cambio entrenado para cuando se necesite? No te olvides que tu equipo estará más preparado para asumir los desafíos de un cambio y menos ansioso e inseguro, si habitualmente tu liderazgo les parece justo, les da apoyo, y se sienten confiados en hablar contigo con autenticidad, aún en desacuerdo, en presentarte sus ideas e iniciativas, en pedirte ayuda.

## ○ DOS DE LOS MODELOS MÁS POPULARES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

### Los 8 pasos que te recomienda Kotter

*Kotter, J. P. (2012). Accelerate. Harvard business review, 90(11), 45-58.*

- 1-** Establece un sentido de urgencia, presenta la oportunidad.
- 2-** Crea coaliciones. Red de líderes que se manejen con energía, entusiasmo y compromiso.
- 3-** Desarrolla una visión y una estrategia.
- 4-** Comunica la visión y la estrategia.
- 5-** Empodera a los trabajadores, remové la barreras a la acción.
- 6-** Genera objetivos a corto plazo, contálos, mostrálos, cerebrálos.
- 7-** Consolidá tus triunfos, seguí aprendiendo, no declares la victoria demasiado pronto.
- 8-** Afianza el cambio en la cultura de tu empresa.

### El Modelo ADKAR® de Prosci®:

*Hiatt, J. (2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community. Prosci.*

Parte de la idea que el cambio en la organización sucede porque cambian las personas:

Por eso las personas tienen que tener **Awareness** (Consciencia de la necesidad dl cambio) Desear que el cambio suceda, **Knowledge** (Saber cómo cambiar), **Ability** (Desarrollar las competencias y comportamientos que el cambio requiere), **Reinforcement** (alinear, cultura, incentivos, estructura, para que el cambio se sostenga)

## FRASES

**“La estrategia central del liderazgo es simple- sé un modelo”**

Peter Senge. *La quinta disciplina*.

**Dicho de otra forma, tú tienes que comportarte como esperas que se comporte tu equipo.**

Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.

**“El cambio se da al gestionar el viaje, no al anunciar el destino final”**

William Bridges, *Managing transitions*. Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.

## IDEAS CLAVE SOBRE INNOVACIÓN

Rutina que te sugiere **Emilio Oteiza** para seguir innovando, a pesar de que te fue bien como emprendedor:

- 1** - Robate un poco de tiempo cada semana para desarrollar ideas nuevas.
  - Nunca va a ser un buen momento, porque el día a día te pasa por arriba. Pero si haces eso, de a poquito vas a dejar de construir futuro..
  - Trabajá en equipo durante por ejemplo una mañana y eviten interrupciones. No contesten whatsapp, ni mails, ni llamadas. Las cosas nuevas exigen concentración y foco. Nadie va a venir a crearles el espacio, lo tienen que hacer ustedes, y es parte de su rol como líderes.
  
- 2** - Seguí enamorándote de tus clientes.
  - Habla con tus clientes regularmente para saber qué están pensando, qué está cambiando en sus vidas y qué prioridades tienen. No tiene que ser con todos los clientes, pero sí con algunos al menos, y los puedes ir rotando.
  - Partí del compromiso permanente de ayudar a tus clientes a tener éxito, independientemente de la versión actual que tiene tu producto o servicio. En innovación todo cambia, lo único estable es la pregunta del innovador: “cómo hago para ayudar mejor a mi cliente”.
  
- 3** - Hacé safaris de ideas.
  - Como dice Steve Blank, “Salí del edificio, no hay respuestas en el edificio”. Salí a hablar con gente diferente, a vivir experiencias distintas, a intentar cosas nuevas. La dieta del innovador se compone de ideas nuevas, de interactuar con gente que “no es del palo”, y de dedicar una parte del tiempo a internarse en nuevos espacios.
  - Como es un poco incómodo, mucha gente lo evita. Pero si lo haces regularmente, se hace costumbre y te empieza a resultar cómoda la incomodidad.

Video

