

Publicado por Innova1st Publishing 2018
Copyright © Mayo 2018 Erich R. Bühler
Segunda edición Mayo 2019

innova1st.com

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación o transmitirse de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro modo, sin el permiso previo por escrito del editor.

Advertencia

Se han realizado todos los esfuerzos posibles para garantizar que este libro esté libre de errores u omisiones. La información provista es solamente de naturaleza general y no debe considerarse como asesoramiento legal o financiero. La intención es ofrecer una variedad de información para el lector. Sin embargo, el autor, editor, editorial o sus agentes o representantes no aceptarán responsabilidad por cualquier pérdida o inconveniente causado a una persona u organización que haya confiado en la información aquí provista.

Editora para la edición en español realizada por Carol Libenson (Carol.libenson@gmail.com)

Editor de la edición en inglés realizada por James Gallagher, Castle Walls Editing LLC (www.castlewallsediting.com)

Traducción español-inglés realizada por Michelle Masella (masella.translation@gmail.com)

Diseño de portada y formato interior del libro realizado por Victor Marcos

ISBN: 978-8409008049 (pbk)

LIDERA EL CAMBIO EXPONENCIAL

SEGUNDA EDICIÓN

ERICH R. BÜHLER

ÍNDICE

Agradecimientos	ix
Introducción	xi
¿Cómo utilizar este libro?	xv
Capítulo 1 De cero a un millón en 2 segundos	1
Las décadas de la ley de Moore	6
El cambio en la era del aceleramiento exponencial	13
El foco en la organización sana	18
El aprendizaje empírico	25
Del pensamiento lineal al exponencial	30
Cómo mejorar la salud organizacional cambiando solo un hábito	36
Lo que has aprendido	41
Capítulo 2 La solución adecuada para un mundo complejo	43
El cambio es complejo	49
La fórmula de una empresa destacable	53
Lo complicado de ser complejo	60
La trampa de las herramientas en un mundo complejo	65
La relación causa-efecto no lineal de una acción	70
De vuelo de pájaro a vuelo rasante	72
De la buena idea al plan de cambio	75
¿Te han encomendado impulsar el cambio en la organización?	76
Lo que has aprendido	80

Capítulo 3 Aprendiendo a cambiar tu empresa	81
Los primeros pasos hacia el cambio	85
Creando una visión de cambio poderosa	87
Estableciendo el equipo de transformación	99
Entendiendo la importancia del compromiso en los empleados	103
La historia de Peter	110
Alcanzando el cambio sustentable	121
Lo que has aprendido	130
Capítulo 4 Preparando tu mente para el cambio	131
Cambio y aprendizaje en empresas tradicionales	139
La ciencia detrás del cambio	145
Pequeños cambios, gran impacto: microhábitos	162
Una transformación individual para lograr una transformación colectiva	175
Lo que has aprendido	178
Capítulo 5 Cinco patrones para que el cambio se vuelva contagioso	179
Resolución de conflicto	184
Reframing	190
Estrategia exponencial	202
Expectativas y alineamiento	208
Apropiamiento psicológico	213
CREEP. Las cinco áreas a tener en cuenta	219
Lo que has aprendido	220
Capítulo 6 Preparando al equipo de transformación	221
Estableciendo un alineamiento inicial	226
Alimentándose de la experimentación constante	231
Utilizando un equipo de transformación	233
Midiendo los resultados del equipo de transformación	256

Despegar exprés... Formar un equipo de alto rendimiento	260
Lo que has aprendido	265

Capítulo 7 Redescubre el poder de tu empresa con Enterprise Social

Systems	267
Diferencias entre Agile y Business Agility	271
La seducción de las herramientas	273
Los primeros pasos en Enterprise Social Systems	276
Colaboración bloqueante empresarial	286
Densidad social empresarial	291
Patrón del permiso para aprender	299
Visibilidad social empresarial	308
Patrón de complejidad y complicación	316
Enterprise Social Systems en acción	323
Lo que has aprendido	327

Capítulo 8 Enterprise Social Systems (II): Marcos de cambio ELSA y

DeLTA	329
El marco de cambio ELSA	334
El marco de cambio DeLTA	346
Lo que has aprendido	354
Gracias por elegir este viaje	355

Agradecimientos

Los borradores de las versiones en inglés y español de este libro pasaron por diferentes revisiones, lo que hizo posible recibir retroalimentación de varios colaboradores. Sus aportes me permitieron refinar muchas ideas, cambiar el enfoque de varias secciones y adicionar decenas de aclaraciones y nuevos conceptos.

Sin el apoyo de estas personas, este libro no hubiese podido evolucionar hasta lo que hoy tienes en tus manos.

Stefan Sohnchen (Nueva Zelanda), consultor Agile, ha sido positivamente crítico con todo mi trabajo y desafió un gran número de ideas expresadas en el texto. Gracias a sus recomendaciones se mejoraron secciones de la propuesta original.

Carol Libenson (Venezuela) fue la correctora de textos e hizo que la versión en español se leyera mejor, y además brindó excelentes sugerencias e ideas que fueron adicionadas al contenido.

Michelle Masella (EE.UU.), traductora español-inglés, además de ayudar con el borrador en inglés, ha sugerido decenas de cambios que contribuyeron a mejorar ambas versiones del libro.

Adeyinka Adesanya (Nueva Zelanda), Yinka, quien se ha tomado el trabajo de revisar algunos capítulos para asegurarse de que no hubiera fallos.

Victor Marcos (Filipinas), diseño gráfico, quien le ha quitado muchas horas a su familia para tener el libro listo en tiempo récord.

James Gallagher (EE.UU.), fue el corrector de textos y trabajó en el borrador final de la versión en inglés, puliendo el manuscrito y ayudando a conectar a los lectores con la visión del autor.

Mi agradecimiento también a quienes aportaron las historias reales que están incluidas al final de varios capítulos: **Carlton Nettleton** (EE.UU.), **Claudia Patricia Salas** (España), **Sebastian Vetter** (Alemania) y **Stefan Sohnchen** (Nueva Zelanda).

Finalmente, a **Amparo Sánchez**, por haber sido un apoyo esencial durante el año de trabajo invertido en este logro....

Introducción

Déjame decirte por qué decidí NO escribir un libro sobre Agile, Lean o Scrum, sino sobre las reglas que gobiernan el cambio y cómo pueden ser utilizadas para la transición hacia una empresa mejor y más flexible.

Estamos acostumbrados, históricamente, a que la evolución sea lineal y acumulativa: que una idea lleve a la otra, y esta a un nuevo descubrimiento. Así, los avances son medianamente previsibles y las personas tienen tiempo de adecuarse a ellos. Pero la tecnología actual ha cambiado la forma en que se produce la evolución. Se trata del cambio exponencial. Las empresas se enfrentan a mercados que están en un proceso acelerado de cambio, debido a la cada vez mayor cantidad de información disponible, a que los consumidores usan la tecnología para conectar entre ellos y llegar a ideas avanzadas, y al incremento de la capacidad de los computadores y la inteligencia artificial. Todo esto da como resultado una mayor innovación, pero también que no sea tan sencillo anticipar el futuro.

Las personas se han habituado a que los productos (y especialmente el software) alteren su cotidianidad, lo que ha cambiado los hábitos de los consumidores y hasta las maneras de llevar adelante sus vidas privadas. Si miras a tu alrededor, verás que gran parte de esos productos provienen de empresas que no existían hace pocos años. Para muchos, han surgido de la nada; pero en realidad utilizan formas innovadoras de gestionar empleados y tienen ideas y servicios excepcionales.

Podrías pensar que tuvieron suerte, que estaban en el sitio y momento adecuados, o que son el resultado de contratar a personas muy inteligentes. Pero estos factores son solamente una pequeña fracción de su éxito.

Evidentemente, estas empresas han sido capaces de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, hacer uso de las nuevas tecnologías y que las personas se sientan más cómodas trabajando colaborativamente en sitios con alta variabilidad de tareas.

Muchos líderes a los que he ayudado han venido prestando especial interés a estas nuevas organizaciones, y consideran que el cambio es ahora un requisito obligatorio si se desea a hacer frente a los nuevos desafíos.

Así como la inteligencia artificial y Big Data en la empresa digital son componentes esenciales, también lo son las nuevas formas de pensamiento, metodologías y marcos de trabajo.

Es aquí que Lean y Agile, Scrum, SAFe, LeSS, o Scrum at Scale, entre otros, han apoyado a las organizaciones para crecer y mejorar más rápidamente, incrementando el aprendizaje y brindando a los clientes nuevas posibilidades para crear productos más poderosos.

A excepción de Lean, el resto de estos marcos de trabajo o formas de pensamiento han sido creadas para mejorar la construcción de productos de software. Como resultado, son difíciles de adecuar si lo que se desea es transformar la totalidad de la empresa.

Ya no alcanza con comprender el funcionamiento de un marco de trabajo, un conjunto de principios o técnicas, o una nueva forma de gestión de personas, sino que también es indispensable entender factores más profundos sobre el cambio organizacional, y conocer cómo estos pueden ayudar a toda la empresa a mejorar.

La mayor parte de los consultores y líderes con quienes hablo coinciden en que cambiar la organización es una montaña rusa llena de emociones: de la plena satisfacción, donde aprenden y creen que el viaje ha valido la pena;

a situaciones de conflicto donde hay que enfrentar individuos o equipos que no desean cambiar.

En muchas ocasiones, las personas dejan de apoyar la iniciativa de transformación del negocio o se pierde la tracción sin motivo aparente, haciendo que el plan se vuelva más complejo.

Esto ocurre porque los seres humanos no estamos biológicamente preparados para los cambios constantes, y la exigencia de adaptarse rápidamente a estos entornos de alta volatilidad termina incrementando la resistencia al cambio.

Conocer por qué ocurre esto y contar con trucos y técnicas que ayuden a acelerar la transformación sin que haya una pérdida sustancial de la tracción, o que se ponga en riesgo la estabilidad organizacional, es parte de lo que quiero transmitirte con este libro.



FIGURA 1: Cinco mentalidades y las técnicas que aprenderá aquí (c)Erich R. Bühler

En las siguientes páginas, te brindo fundamentos para que comprendas qué ocurre en entornos con alta volatilidad, así como ideas, técnicas y

prácticas que pueden ser empleadas para acelerar la transformación de tu empresa, apoyándote en la psicología y la neurociencia aplicadas al cambio organizacional.

Encontrarás varias técnicas innovadoras para hacer frente a la resistencia al cambio, recomendaciones para tomar decisiones difíciles y formas efectivas para preparar a la organización para el crecimiento exponencial.

También te explico cómo ayudar a equipos con niveles bajos de motivación, para que puedan convertirse en imparables; y contrasto las diferencias entre el cambio tradicional, contagioso y exponencial, para que puedas diferenciarlos e implementar tus ideas más fácilmente.

He hecho un esfuerzo para que la lectura sea amena para cualquier ejecutivo, gerente, agente de cambio, consultor de negocio, Agile Coach, Scrum Master o cualquier persona que desee ayudar a reinventar la empresa.

Al final de algunos capítulos encontrarás historias reales escritas por consultores de diferentes países y culturas que te permitirán adquirir aprendizajes desde puntos de vista diferentes.

¿Cómo utilizar este libro?

Este libro está pensado para ser leído de principio a fin. No obstante, los capítulos 7 y 8 (*Enterprise Social Systems*) pueden ser comprendidos una vez leído el capítulo 1.

Los primeros dos capítulos hablan sobre la situación actual y proveen una explicación sobre por qué es necesaria la empresa exponencial y sus diferencias con la organización tradicional.

Los capítulos 3 y 4 se explican en las técnicas de transformación de empresa y la forma en que el cerebro actúa en cada caso. A la vez, te muestro prácticas para hacer frente a la resistencia al cambio y te doy sugerencias para trabajar con equipos que hayan perdido la motivación.

Los capítulos 5 y 6 se centran en métodos para acelerar la transformación de la empresa y exponen sugerencias para que cualquier cambio sea fácil de expandir.

Finalmente, los capítulos 7 y 8 hablan sobre *Enterprise Social Systems*, y tienen como objetivo brindarte bases sólidas para crear nuevos procesos y marcos de trabajo que apoyen la evolución rápida de tu empresa.

El capítulo 8, particularmente, explica los marcos de cambio ELSA y DeLTA. Mientras el primero puede ser empleado cuando los líderes de la compañía apoyan activamente la transformación de la empresa, el segundo puede ser usado cuando ellos todavía no se encuentran involucrados.

A medida que avances por los capítulos, verás que he tratado de mantenerme alejado de materias sobre las que ya existe cuantiosa literatura,

como Agile, Scrum, Lean o Lean Startup. Esto ha sido un desafío, ya que existe un vínculo cercano con muchos de los temas; pero se ha conseguido un buen balance mediante la adición de referencias a información externa, que se presenta utilizando dos tipos de íconos:

¿Sabías?

Representa información adicional sobre un tema específico.

¡Prueba esto!

Recomienda técnicas o acciones concretas listas para ser utilizadas.

Al final de cada capítulo encontrarás un resumen y preguntas que te permitirán reflexionar y confirmar tu aprendizaje.

También he hecho referencia a otros autores y a investigaciones específicas que te pueden aportar valor, y para que puedas conocer de dónde proviene la información presentada.

Espero que este libro pueda brindarte el conocimiento necesario para que puedas acelerar la transformación de tu empresa. ¡Buena suerte!

Erich R. Bühler

CAPÍTULO 1

**De cero a un millón
en 2 segundos**

CAPÍTULO 1

“Es un error pensar que moverse rápido es lo mismo que ir a alguna parte.”

Steve Goodier, Escritor

¿Cómo es posible que apenas unos pocos sondeos electorales predijeran la presidencia de Donald Trump? ¿Por qué el Brexit u otros eventos en Europa y el mundo tomaron a tantos por sorpresa?

Para muchos fueron golpes inesperados, pues aunque sabían que había posibilidades de que tales hechos ocurrieran, los consideraban poco probables, incluso utilizando técnicas de predicción probadas. Yo, particularmente, no podría haber imaginado que un simple buscador como Google dominaría el mundo de la información, que dejaríamos de utilizar SMS, o que Apple resurgiría como una empresa de vanguardia.

El mundo es hoy muy complejo para todos, incluidos los líderes exitosos de compañías de renombre. Da la sensación de que estamos viviendo en un mundo nuevo, lleno de eventos que aparentemente se materializan de la nada, donde las sorpresas son parte del día a día y llegan una detrás de la otra.

Parece incluso contradictorio el hecho de que no podemos predecir mejor el futuro que en los años 90, aunque en una semana accedemos a más información de la que cualquier presidente de esa época manejó durante todo

su mandato. Está claro que toda esta información solo hace más difícil prever lo que viene.

Las redes sociales permiten que la información viaje instantáneamente y sin fronteras. Posibilitan a miles de personas de distintas culturas de todos los rincones del mundo colaborar empleando herramientas de software para llegar a conclusiones más elaboradas. Ver el estreno mundial de una película cómodamente sentado en el sofá de tu hogar ya no es un desafío, ni jugar colectivamente con alguien que está al otro lado del planeta, o adquirir conocimiento específico y de alta calidad sin necesidad de asistir a la universidad. Pero cuando hablamos de saber lo que acontecerá en las próximas semanas, nuestra capacidad se deteriora cada día más. Y tratar de adivinar el futuro cercano es algo que las empresas necesitan para poder situarse estratégicamente y establecer tácticas efectivas de cambio o adaptación.

Quizás viviste, como yo, en la era de los 90, cuando crear un nuevo producto implicaba emplear prácticas y metodologías conocidas. Todo estaba estandarizado; era una cultura de progreso acumulativo. La innovación ocurría de forma natural, siguiendo procesos que involucraban el compartir puntos de vista sobre temas conocidos y controlados por las personas: Yo construía sobre una idea que tú tuviste, y alguien más sobre mi idea, y así sucesivamente de forma lineal y relativamente predecible. Podíamos entonces aproximarnos a lo que serían las próximas revisiones de un producto, y hasta crear prototipos que indicasen en gran medida a dónde nos dirigiríamos en el siguiente lustro.

El futuro parecía relativamente estable y el dar pasos sólidos hacia la creación de un nuevo servicio era algo que requería, sobre todo, habilidades de negocio. El simple hecho de conocer a los clientes y seguir los pasos estipulados en las metodologías ayudaba a resolver los grandes problemas de cada día.

La historia era siempre más o menos la misma... Teníamos una idea inicial, creábamos el producto, tratábamos de producirlo de la forma más barata posible y lo poníamos a disposición de los consumidores por medio de nuestros