

Caso práctico: – Influir en el cambio de comportamiento: por qué un sistema de planificación basado en software supera a las hojas de cálculo

En el pasado, ha sido común que los consultores de administración promuevan herramientas basadas en hojas de cálculo para facilitar la planificación de grandes operaciones. Sin embargo, los sistemas operativos de gestión (MOS) que dependen de hojas de cálculo, macros y pizarras digitales suelen ser difíciles de manejar e insostenibles.

Los consultores a menudo argumentan que el éxito de los sistemas de hojas de cálculo se basa en cambios que acompañan a los comportamientos de los empleados. Esto implica que, cuando el consultor se va y el nuevo MOS no cumple lo que se prometió, es porque los comportamientos no han cambiado, no porque el sistema sea pobre.

En el mundo actual, una consultoría argumentando que “debemos centrarnos en los comportamientos” y no en las herramientas es como un constructor argumentando que un buen obrero con un destornillador puede (con los comportamientos correctos) hacer lo mismo que una persona con una formación similar con un taladro de batería.

En realidad, la calidad y el diseño de las herramientas que pides a las personas a usar cada turno marcan la diferencia. Crear y mantener nuevos comportamientos entre los equipos de empleados es mucho más fácil si son apoyados por una herramienta de software fácil de usar.

Este documento:

- Explora las formas en que una organización puede influir en el comportamiento de su gente
- Explica por qué un MOS basado en software es más fácil de implementar, más eficaz y más sostenible que un sistema de hojas de cálculo y pizarra.

Para enmarcar esta discusión, este artículo hace referencia al “modelo influencer” descrito en el libro *Influencer: The Power to Change Anything* de

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al Switzler, así como a la publicación *How to 10x Your Influence* de Joseph Grenny, David Maxfield y Andrew Shimberg..

El modelo Influenciador para el cambio

El modelo de cambio de influencia trata sobre los cambios de comportamiento para lograr resultados medibles. Esto implica cambiar la motivación y la capacidad a través de aspectos personales, sociales y estructurales.

Paso 1: Sea claro y específico sobre el resultado deseado.

No pierda tiempo en cómo crear cambios hasta que haya aclarado lo que quiere, por qué lo quiere y cuándo lo quiere.

Un resultado efectivo es::

- **Específico y medible.** Es cuantitativo no cualitativo.
- **Lo que realmente quiere.** Lo que importa es el resultado.
- **Límite de tiempo.** Viene con una fecha de finalización

Paso 2: Encuentra comportamientos vitales.

Los comportamientos vitales mejoran sus resultados exponencialmente. Si los momentos cruciales dicen cuándo es el momento de actuar, los comportamientos vitales dicen exactamente qué hacer y cómo hacerlo. Los comportamientos vitales tienden a detener los comportamientos autodestructivos y crecientes. A menudo comienzan una reacción que conduce a buenos resultados.

Aquí están las claves::

- Los comportamientos son acciones.
- Los comportamientos no son resultados ni cualidades.
- No todos los comportamientos son iguales.
- Sólo unos pocos son genuinamente vitales.
- Algunos no son un número.
- Pronto no es un momento.

Paso 3: Usa tantas de las Seis Fuentes de Influencia como sea posible.

Según este modelo (en la imagen a continuación), hay seis fuentes de influencia que impulsan nuestro comportamiento. Para lograr un cambio con éxito, estas fuentes deben emplearse en combinación.

Las Seis Fuentes de Influencia

	Motivación	Habilidad
Personal	1 Hacer deseado lo indeseado	2 Invertir en construir habilidades
Social	3 Aprovechar la presión de grupo	4 Encontrar fuerza en números
Estructural	5 Crear recompensas y demandar responsabilidad	6 Cambios en el ambiente

Los fundamentos del modelo de seis fuentes son:

- Motivación.
- Habilidad.

Estos dos dominios pueden subdividirse en tres categorías, cada una de las cuales refleja cuerpos de literatura separados y altamente desarrollados:

- Personal (psicología).
- Social (sociología).
- Estructural (teoría organizativa).

Usando esta estructura, podemos leer las Seis Fuentes

de Influencia:

1. **Motivación personal** – Ayudar a las personas a querer participar en el comportamiento
2. **Habilidad personal** – Desarrollar los conocimientos, habilidades y fortalezas para hacer lo correcto, incluso cuando es más difícil
3. **Motivación social** – Fomentar el liderazgo y la presión de los compañeros para fomentar el comportamiento correcto y desalentar el comportamiento equivocado.
4. **Capacidad Social** – Asegúrese de que otros proporcionen la ayuda, la información y los recursos necesarios cuando sea necesario.
5. **Motivación estructural** – Crear recompensas, salarios, promociones, revisiones de rendimiento, ventajas o costos para fomentar los comportamientos correctos o desalentar los comportamientos equivocados.
6. **Capacidad estructural** – Asegurarse de que hay suficientes señales para mantenerse en curso para que el medio ambiente (herramientas, instalaciones, información, informes, proximidad a los demás, políticas) permita comportamientos correctos y desaliente los comportamientos equivocados.

Software vs hoja de cálculo: comparación de enfoques

Refiriéndose de nuevo al modelo de influencia para el cambio, podemos ver cómo **un MOS basado en software es más fácil de implementar y más sostenible que un MOS típico construido sobre hojas de cálculo, macros y pizarras.**

Paso 1: Sea claro y específico sobre el resultado deseado.

La mayoría de los proyectos de MOS o cableado están respaldados por una mejora específica de los costos o la producción, por ejemplo, para ofrecer una mejora de 200 millones de dólares en EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) al final del ejercicio, o para aumentar la producción en 200.000 toneladas al mes en una fecha especificada. Cada uno de estos resultados es específico y medible.

Paso 2: Encuentra comportamientos vitales.

La hipótesis central detrás de un proyecto de MOS o cableado es que hay residuos en la operación que podrían reducirse si el trabajo se coordina de manera más eficaz. Estos residuos se pueden reducir a través de una mejor planificación y programación de primera línea, lo que permite que el ciclo de plan, hacer, comprobar, actuar (PDCA) se realice eficazmente con el fin de mejorar continuamente los resultados.

Con esto en mente, los comportamientos vitales son:

1. **Todo el trabajo en el sitio se planifica en detalle y se comunica a los equipos con claridad.**

2. **Los resultados se miden y se comparan con el plan para identificar las varianzas.**
3. **Las desviaciones tienen una acción para evitar que la varianza vuelva a suceder.**
4. **Las acciones se asignan a las personas.**

Paso 3: Utilice tantas de las 6 fuentes de influencia como sea posible.

Una de las razones clave por las que el software de buena calidad es tan eficaz es que hay una gama más amplia de fuentes potenciales de influencia. Esto hace que la integración del sistema en el trabajo diario de los planificadores y supervisores de primera línea sea más fácil y sostenible.

Fuentes de influencia para un MOS basado en software

La siguiente matriz utiliza la implementación del software de programación Fewzion de Commit Works como ejemplo:

	MOTIVACIÓN	HABILIDAD
Personal	<p>Necesitaba hacer esto (mi jefe lo dijo) pero una vez que me puse en marcha, rápidamente me di cuenta de que es mucho más fácil crear un plan usando Fewzion en comparación con otras herramientas que he utilizado.</p> <p>Siempre vamos a trabajar con un plan que tiene las mejores posibilidades de ser alcanzado ahora – entiendo por qué eso es importante y cómo juego un papel en lograrlo.</p> <p>Me gusta ver nuestra actuación en la pantalla grande y hablar de ello con mi equipo.</p>	<p>El sistema es fácil de usar, el entrenamiento fue rápido, e hice mi plan para la semana durante el entrenamiento. Los nuevos usuarios son apoyados por la formación en línea y sus pares.</p> <p>Los entrenadores me ayudaron a usar Fewzion de manera efectiva y integral en mi trabajo diario que rápidamente aprendí a confiar en el plan en Fewzion. Sé que tendré un plan de trabajo bien pensado con las personas y el equipo adecuados para hacer el trabajo de forma segura y productiva en cada turno.</p>
Social	<p>Todo el mundo puede ver si nuestro equipo ha desarrollado o no un buen plan o si hemos entrado nuestros datos reales.</p> <p>Mi jefe puede ver mi trabajo y me pide que hable sobre el plan regularmente. Usamos datos de Fewzion para discutir el rendimiento, así que me aseguro de mantenerlo actualizado.</p> <p>Puedo contribuir fácilmente al plan, ya sea directamente o a través de un supervisor.</p>	<p>Los silos se desglosan porque puedo ver las tareas que otros equipos quieren que se realicen en mi plan, por lo que estamos coordinados de la manera más eficiente.</p> <p>Las pantallas hacen que sea fácil para todos ver lo que está planeado y prepararse para su turno.</p> <p>El sistema funciona y cualquier cosa que cambie es instantáneamente visible para todos</p>
Estructural	<p>Hay recordatorios visuales de que todo el mundo está usando el sistema, así que no puedo evitarlo.</p> <p>Fewzion está conectado a nuestros sistemas de planificación de minas, recursos humanos y mantenimiento, por lo que es fácil ver todo un plan para el equipo. Incluso los equipos de capacitación, encuesta, geo, rehabilitación, bomba y servicios lo utilizan para realizar el trabajo.</p> <p>Fewzion se utiliza en la mayoría de las reuniones y nuestro rendimiento es visible para todo el mundo, por lo que mi plan tiene que ser bueno.</p>	<p>Hay campeones de sitio y super usuarios en mi equipo que puedo abordar para obtener ayuda.</p> <p>Las pantallas y dispositivos en los que utilizo Fewzion están conectados ahora, así que siempre tengo un plan actualizado para usar y discutir con mi equipo.</p> <p>Commit Works mejora regularmente el sistema y añade nuevas características que facilitan mi trabajo.</p> <p>El manual hace que sea fácil ver lo bueno que se ve y cómo Fewzion encaja en nuestro MOS. Fuentes de influencia para un MOS basado en software</p>

En la matriz anterior surgen cuatro temas clave:

1. **Facilidad de uso** – Si es fácil de usar las personas son más propensas a usarlo. Simple.
2. **Visibilidad** – Si todo el mundo puede ver el plan es más fácil saber lo que está pasando y organizarse.
3. **Propiedad** – Si todo el mundo puede ver el trabajo del otro (planificado y real) es más probable que hagan un mejor trabajo.
4. **Conexión** – Debido a que todos los planes están conectados a los sistemas de origen, entre sí y a los resultados, la planificación se puede mejorar y se puede realizar un seguimiento del progreso. Esto hace que sea más fácil trabajar bien como un equipo.

Fuentes de influencia un software basado en MOS

A continuación se muestra una matriz de fuentes de influencia para un MOS que utiliza un sistema de hojas de cálculo, macros y pizarras:

	MOTIVACIÓN	HABILIDAD
Personal	<p>Necesito hacer esto (mi jefe lo dijo) pero solo lo haré mientras los consultores están aquí para notar si me detengo.</p> <p>Me entrenaron sobre por qué debería hacerlo correctamente. No entiendo completamente por qué, pero no es lo que estoy utilizando, y la vieja manera es la opción más fácil para mí.</p>	<p>La capacitación proporcionada para usar complejas herramientas de hojas de cálculo y pizarras toma mucho tiempo (muchos días de consultoría) y requiere fuertes habilidades de Excel o paciencia significativa para escribir cosas en pizarras cada día.</p> <p>La lista, licencia, equipos y planes de mantenimiento son independientes y hacen que sea difícil saber si tengo los recursos que necesito para lograr mi plan o no.</p>
Social	<p>Nadie realmente se da cuenta si o por qué mi parte no se hace bien porque es demasiado difícil ver interacciones entre equipos o departamentos - todo el mundo sólo está mirando su propio plan.</p> <p>Otras personas han dejado de hacer partes importantes del proceso, por lo que es imposible hacer mi parte correctamente.</p>	<p>Cada uno de nosotros juega su propia parte usando hojas de cálculo separadas que se combinan manualmente para crear un plan cada semana, día y turno.</p> <p>A menudo las macros no funcionan o las fuentes de información están equivocadas y no parece ser recogido por nadie.</p> <p>La mayoría de los días vamos a trabajar con un plan que no está al día con lo que realmente necesita hacerse.</p>
Estructural	<p>Hay recordatorios visuales (es decir, pizarras y hojas de cálculo incompletas) del hecho de que las personas no están utilizando el sistema correctamente.</p> <p>El Gerente General y los consultores dicen que todos tenemos que hacer esto, pero puedo decir que no durará.</p>	<p>Sólo hay una persona en el lugar que sabe cómo encaja todo esto.</p> <p>Cada herramienta tiene un CPQRT (Contexto, Propósito, Cantidad, Calidad, Recursos, Temporización) junto a él para que pueda leer sobre cómo realizar la tarea correctamente.</p> <p>El documento MOS está disponible para que lo lea cuando tengo un momento libre, pero es muy amplio, y las áreas que son relevantes para mí no son concisamente detalladas.</p>

Evidentemente, los sistemas de hojas de cálculo y pizarras tienen barreras inherentes que dificultan que los equipos adopten nuevos comportamientos y los sostengan. La naturaleza problemática de estos sistemas se puede comparar con los mismos temas que consideramos para los sistemas de software:

- Facilidad de uso** – Debido a que las hojas de cálculo son difíciles de usar para muchos, las personas evitan interactuar con ellas.
- Visibilidad** – Cuando el plan no siempre está

actualizado y es visible para todos en el sitio todo el tiempo, es más difícil organizarse.

- Propiedad** – Si los equipos permanecen separados entre sí sin acceso a los planes o el rendimiento de los demás, hay muy poco incentivo para hacer un mejor trabajo.
- Conexión** – Debido a que los planes, equipos y resultados no son optimizados y accesibles, es difícil realizar un seguimiento del progreso y mejorar, y es más difícil para los equipos trabajar bien juntos.

Commit Works ha estado trabajando con algunos de los mineros más grandes e inteligentes del mundo para ofrecer mejoras masivas de producción y seguridad.

Nuestro sistema de planificación de primera línea totalmente integrado, programación y control de intervalos cortos, Fewzion, ha ayudado a los mineros a ofrecer mejoras del 25% al 50% en el rendimiento en menos de 3 meses desde el inicio de la implementación en el sitio.

Muchos de estos sitios han mantenido sus resultados durante más de 5 años a través de cambios sucesivos en la gestión y la propiedad

