

El lado irracional de la gestión del cambio

La mayoría de los programas de cambio fracasan, pero las probabilidades de éxito se pueden mejorar en gran medida, teniendo en cuenta estos puntos de vista contrarios a la intuición acerca de cómo los empleados interpretan su entorno y deciden actuar.

04 2009 | por Carolyn Aiken y Scott Keller

En 1996, John Kotter publicó *Liderando el cambio*. Considerado por muchos como la obra fundamental en el campo de la gestión del cambio, la investigación de Kotter reveló que sólo el 30 por ciento de los programas de cambio tenga éxito. Desde la publicación del libro, literalmente, miles de libros y artículos de revistas se han publicado sobre el tema, y cursos dedicados a la gestión del cambio son ahora parte de muchos grandes programas de MBA. Sin embargo, en 2008, una encuesta de McKinsey y de 3199 ejecutivos de todo el mundo se encontró, como lo hizo Kotter, que sólo una transformación de cada tres tiene éxito.

Otros estudios realizados en los últimos diez años muestran resultados muy similares. Parece que, a pesar de su prolífica producción, el campo de la gestión del cambio no ha dado lugar a programas de cambio más exitosas.

Tampoco ha ayudado a que la mayoría de los académicos y los profesionales están de acuerdo en los bloques de construcción para influir en las actitudes de los empleados y el comportamiento de gestión. De McKinsey Emily Lawson y Colin Price proporcionaron una perspectiva holística en "La psicología de la gestión del cambio",¹ lo que sugiere que cuatro condiciones básicas son necesarias antes de

que los empleados van a cambiar su comportamiento: a) *una historia convincente*, ya que los empleados deben ver el punto del cambio y estoy de acuerdo con él; b) *el modelado de roles*, porque hay que ver también el CEO y colegas admirar se comportan de la manera nueva; c) *reforzar los mecanismos*, ya que los sistemas, los procesos y los incentivos deben estar en línea con el nuevo comportamiento; y d) *la creación de capacidad*,

ya que los empleados deben tener las habilidades necesarias para realizar los cambios deseados.

Esta receta está bien fundamentado en el campo de la psicología y es completamente racional. Uno de sus méritos es su atractivo intuitivo: muchos directivos consideran que, una vez revelada, es simplemente sentido común. Y esto, a nuestro juicio, es precisamente donde las cosas van mal. La receta es correcto, pero los gestores racionales que tratan de poner las cuatro condiciones en su lugar mediante la aplicación de "sentido común" suelen desviar tiempo y energía, crear mensajes que faltan a la marca, y la experiencia de las consecuencias no deseadas de frustración de sus esfuerzos para influir en el cambio. ¿Por qué? Debido a la hora de aplicar la prescripción, no tienen en cuenta cierto, a veces predecibles-elementos de la naturaleza humana, pero irracional.

En nuestra investigación y trabajando con empresas que intentan el cambio, hemos identificado nueve pistas sobre cómo la naturaleza humana se interpone en el camino de aplicar con éxito las cuatro condiciones necesarias para el cambio de comportamiento. Como describimos estas ideas, vamos a mostrar cómo varias compañías tienen, ya sea por la conciencia o simplemente suerte, superar o apalancado lados contrarios a la intuición de la conducta humana en hacer realidad el cambio.

Crear una historia convincente

El pensamiento de la gestión del cambio ensalza las virtudes de la creación de una historia convincente cambio, comunicándolo a los empleados, y siguiendo con las comunicaciones en curso y la participación. Este es un buen consejo, pero en la práctica hay tres escollos para lograr el impacto deseado.

1. *¿Qué te motiva no motiva a la mayoría de sus empleados.* Vemos dos tipos de historias de cambio dijeron constantemente en las organizaciones. El primero es el "bueno a excelente" historia: algo en la línea de "Nuestra ventaja histórica ha sido erosionado por la intensa competencia y las necesidades cambiantes de los clientes; . si cambiamos, podemos recuperar nuestra posición de liderazgo "La segunda es la historia de respuesta:" Estamos realizando por debajo del estándar de la industria y debemos cambiar dramáticamente para sobrevivir. Podemos llegar a ser un artista de primer cuartil en nuestra industria mediante la explotación de nuestros recursos actuales y ganando el derecho a crecer ".

Estas historias ambos parecen intuitivamente racional, sin embargo, demasiado a menudo no tienen el impacto que cambian los líderes desean. La investigación de una serie de los principales pensadores de las ciencias sociales, como Danah Zohar, ha demostrado que cuando se pidió a los administradores y empleados lo que les motiva más en su trabajo que son igualmente dividida entre cinco formas de impacto impacto en la sociedad (por ejemplo, , la construcción de la comunidad y los recursos buena mayordomía), impacto en el cliente (por ejemplo, proporcionar un servicio superior), el impacto en la sociedad y sus accionistas, impacto en el equipo de trabajo (por ejemplo, la creación de un ambiente de cuidado), y el impacto en el "yo" personalmente (mi desarrollo, cheque de pago, y el bono).

Este hallazgo tiene implicaciones profundas para los líderes. Lo que el líder se preocupa (y típicamente basa al menos el 80 por ciento de su mensaje a otros en) no aprovechar aproximadamente el 80 por ciento de los principales motivadores de la fuerza de trabajo para poner energía extra en el programa de cambio. Cambiar los líderes deben ser capaces de contar una historia de cambio que cubre las cinco cosas que motivan a los empleados. Al hacerlo, pueden desencadenar enormes cantidades de energía que de otro modo permanecerían latentes en la organización.

Considere la posibilidad de un programa de reducción de costos en una gran empresa estadounidense de servicios financieros.

El programa comenzó con una historia de cambio que cumplía los requisitos convencionales relacionados con la posición y el futuro competitivo de la empresa. Tres meses en el programa, la gestión se sienten frustrados con la resistencia de los empleados. El equipo de cambio trabajó junto a la refundición de la historia para incluir un elemento relacionado con la sociedad (para ofrecer viviendas asequibles, por ejemplo), clientes (menos errores, precios más competitivos), la empresa (gastos están creciendo más rápido que los ingresos, que no es sostenible), equipos de trabajo (menos duplicación, más la delegación), y los individuos (los trabajos más atractivos).

Esta relativamente simple cambio en el enfoque levantó medidas motivación de los empleados del 35,4 por ciento al 57,1 por ciento en un mes, y el programa llegó a alcanzar 10 mejoras de eficiencia por ciento en el primer año de ejecución tasa muy por encima de las expectativas iniciales.

2. *Es mejor dejar que ellos escriben su propia historia.* Los líderes bien intencionados invierten tiempo significativo en la comunicación de su historia cambio. Road shows, ayuntamientos, y los sitios web son sólo algunos de los muchos enfoques utilizan normalmente. Ciertamente la historia (contada en cinco formas) tiene que salir ahí fuera, pero la visión que estamos ofreciendo es que gran parte de la energía invertida en la comunicación que estaría mejor invertido escuchar, no decir. En un famoso experimento conductual, la mitad de los participantes son asignados al azar un número de ticket de lotería mientras que los otros se les pide que escriban cualquier número que le gustaría en un boleto en blanco. Justo antes de sacar el número ganador, los investigadores ofrecen volver a comprar los boletos de sus titulares. El resultado: no importa lo que la geografía o el entorno demográfico el experimento ha tenido lugar en, los investigadores siempre han encontrado que tienen que pagar por lo menos cinco veces más que los que habían subido con su propio número.

Esto revela algo acerca de la naturaleza humana: cuando elegimos para nosotros mismos, somos mucho más comprometido con el resultado (casi por un factor de cinco a uno). Los enfoques convencionales para cambiar la gestión subestiman este impacto. El pensador racional lo ve como una pérdida de tiempo para que los demás descubran por sí mismos lo que él o ella ya sabe, ¿por qué no sólo les digo y que hacer con ella? Desafortunadamente este enfoque roba a los demás la energía necesaria para impulsar el cambio que viene a través de un sentido de pertenencia de la respuesta.

En BP, para desarrollar un programa de capacitación integral para los líderes de primera línea, se tomó la decisión de involucrar a cada distrito electoral clave en el diseño del programa, dándoles un sentido de "escribir su propio boleto de lotería." Me tomó un año y medio a completar el diseño usando este modelo, pero valió la pena: en ejecución, el programa es el más alto rating de su tipo en BP. Más de 250 altos directivos activos de todo el negocio de enseñar voluntariamente el curso, y, lo más importante, los directores que han pasado por el programa de formación se clasifican sistemáticamente mayor en performance que los que no tienen, tanto por sus jefes y por el empleados que dependen de ellos.

3. *Se necesita una historia con tanto + y - para crear energía real.* El "déficit basa" enfoque que identifica el problema, analiza lo que está mal y cómo solucionarlo, planes, y luego toma la acción se ha convertido en el modelo enseñado predominantemente en las escuelas de negocios y es probablemente el modelo de cambio por defecto en la mayoría de las organizaciones. La investigación ha demostrado, sin embargo, que una historia se centró en lo que invoca equivocadas culpan y crea fatiga y la resistencia, haciendo poco para involucrar a la pasión y la experiencia de la gente.

Esto ha llevado a la aparición de la "construccionista basada" enfoque al cambio, donde el proceso de cambio se basa en *el descubrimiento* (descubrir lo mejor de lo que es), *soñando* (imaginando lo que podría ser), *el diseño* (hablando de lo que debería ser), y *destino* (creación de lo que será). El problema con este enfoque es que un excesivo énfasis en lo positivo puede llevar a las aspiraciones y el impacto aguadas. La razón es que, como seres humanos, estamos más dispuestos a correr riesgos para evitar perder lo que tenemos que tenemos que ganar algo más. Algunos ansiedad es útil cuando se trata de estimular el cambio de comportamiento.

Creemos que el campo de la gestión del cambio se ha dibujado una división artificial entre los enfoques y las historias basadas en déficit y con sede en construccionistas. Si bien es imposible prescribir general cómo la brecha se debe dividir entre los mensajes positivos y negativos (ya que será específico para el contexto de cualquier programa de cambio dado), le recomendamos gerentes no balancear el péndulo demasiado lejos en una dirección u otra. Considere la posibilidad de Jack Welch, ex consejero delegado de GE, que respondió a las preguntas de "lo que está mal aquí?" (Bajo rendimiento negocios, comportamiento silo impulsada, y así sucesivamente) de frente, así como "imaginar lo que podría ser" (número uno o dos en cada negocio, la apertura y la rendición de cuentas).

Modelos de conducta

Gestión de cambios convencional sugiere líderes deben tomar acciones que modelo a seguir el cambio deseado y movilizar a un grupo de líderes de influencia para impulsar un cambio profundo en la organización. Desafortunadamente, esto no entrega necesariamente el impacto deseado.

4. *Los líderes creen erróneamente que ya "son el cambio."* La mayoría de los altos ejecutivos a entender y generalmente compran en el famoso aforismo de Gandhi: "Sé el cambio que quieres ver en el mundo." Se comprometen personalmente papel modelar los comportamientos deseados. Y luego, en la práctica, nada cambia significativos.

La razón de esto es que la mayoría de los ejecutivos no se cuentan entre los que tienen que cambiar. ¿Cuántos ejecutivos cuando preguntaron aparte dirá que no a la pregunta: "¿Está centrada en el cliente?" Y sí a la pregunta "¿Es usted un burócrata?" Por supuesto, ninguno. El hecho es que los seres humanos piensan constantemente que son mejores de lo que son un fenómeno que se conoce en psicología como un sesgo de auto-servicio. Tengamos en cuenta que el 94 por ciento de los hombres clasifica a sí mismos en la mitad superior de acuerdo con la capacidad atlética masculina. Mientras que los enfoques de gestión de cambios convencionales suponen que la parte superior de modelado papel en el equipo es una cuestión de voluntad o la habilidad, la verdad es que el verdadero cuello de botella para el modelado de roles es saber qué cambiar a un nivel personal.

Por lo general, una idea de lo que cambiar puede crearse mediante técnicas concretas de retroalimentación de 360 grados, ya sea a través de encuestas, conversaciones, o ambos. Mira el enfoque del director general de Amgen, Kevin Sharer, de pedir a cada uno de su parte superior 75, "¿Qué debo hacer diferente?", Y luego compartir sus necesidades de desarrollo y compromiso públicamente con ellos. Considere el mejor equipo de una compañía de seguros nacional que utilizan de forma sistemática lo que llamaron el círculo de fuego durante su programa de cambio: cada participante recibe comentarios en vivo directamente de sus colegas en relación con el ser el cambio, como "¿Qué te hace grande?" y "¿Qué te detiene?"

5. *"Los líderes de influencia" no son una panacea para lograr el cambio.* Casi toda la gestión del cambio lugares literatura importancia en la identificación y movilización de los de la organización que ya sea por rol o personalidad (o ambos) tienen una influencia desproporcionada sobre la forma en que otros piensan y portarse bien. Creemos que este es un buen consejo y atemporal. Sin embargo, hemos observado que el papel de los líderes de influencia se ha desplazado, desde ser percibido como un elemento útil de un conjunto más amplio de intervenciones, a una panacea para lograr el cambio gradual.

Nuestras experiencias de trabajo con los programas de cambio sugieren que el éxito no depende tanto de lo persuasivo que unos pocos líderes seleccionados son y más en cómo receptivo la "sociedad" es la idea. En la práctica es a menudo miembros

inesperados de las bases que se sienten obligados a intensificar y hacer una diferencia en el cambio de conducción. Es por eso que advertimos en contra de invertir demasiado en los líderes de influencia y defensor que cambian la atención de los líderes debe ser equilibrado en toda la aplicación correcta de las cuatro condiciones para el cambio, para asegurarse de que se refuerzan entre sí de manera que maximicen la probabilidad de que el cambio chispa despegar como reguero de pólvora en toda la organización.

Reforzar los mecanismos

Gestión de cambios convencional hace hincapié en la importancia de reforzar e incrustación cambios deseados en las estructuras, procesos, sistemas, el establecimiento de objetivos e incentivos. Estamos de acuerdo. Para ser eficaz, sin embargo, estos mecanismos deben tener en cuenta que las personas no siempre se comportan racionalmente.

6. *El dinero es la forma más cara de motivar a la gente.* Las empresas que tratan de vincular los objetivos de los programas de cambio a la remuneración del personal encuentran que rara vez mejora su motivación para el cambio en la medida deseada. La razón de esto es tan práctico como es de naturaleza psicológica. La realidad es que en la gran mayoría de las empresas, es extremadamente difícil de incorporar un vínculo significativo con el programa de cambio dentro de los sistemas de compensación que se basa en una amplia gama de indicadores. Por

otra parte, muchos estudios han encontrado que para los seres humanos es igual a la satisfacción de las expectativas menos percepción (una ecuación a menudo acompañado por el comentario, "la realidad no tiene nada que ver con eso"). La belleza de esta ecuación para gestores del cambio es que los pequeños, recompensas inesperadas pueden tener efectos desproporcionados sobre la satisfacción de los empleados con un programa de cambio. Gordon M. Bethune, mientras gira alrededor de Continental Airlines, envió un inesperado \$ 65 cheque para cada empleado cuando Continental llegó a los cinco primeros de aerolíneas en el tiempo. John McFarlane, ex director ejecutivo de ANZ Bank, envió una botella de champán a todos los empleados para la Navidad con una tarjeta de ellos las gracias por su trabajo en "Realizar, Crecer, y Break-out" programa de cambio de la compañía. La mayoría de los gestores del cambio se referían a ellos como meros gestos simbólicos y argumentan que su impacto es limitado y efímero. Los empleados en el extremo receptor discrepan. De hecho, ellos consistentemente informar que las recompensas tienen un impacto desproporcionadamente positivo sobre el cambio motivación que dura meses, si no años.

7. El proceso y los resultados tienen que ser justos. Los empleados ir en contra de su propio interés, si la situación viola otras nociones que tienen sobre la equidad y la justicia. Considere la posibilidad de un banco, que, como parte de un programa de cambio importante, creó nueva rentabilidad ajustada al riesgo en los modelos de capital (RAR) y entregó los nuevos horarios de precios resultantes de la primera línea, junto con incentivos nuevos y adecuados de ventas. El resultado: pérdida de clientes (no sólo de las no rentables) y las anulaciones de los precios se dispararon y valor significativo fue destruida por el esfuerzo. Qué salió mal? Debido a que los banqueros de primera línea percibieron los cambios como injusto para el cliente, un número significativo de ellos vocalmente hablado mal de las políticas del banco a los clientes y utiliza las anulaciones de precios para mostrar su buena fe, a pesar de que significaba que tenían menos probabilidades de alcanzar los objetivos de ventas individuales.

Al hacer cualquier cambio en las estructuras empresariales, procesos, sistemas e incentivos, gestores del cambio deben pagar lo que les va a ocurrir como una cantidad razonable de atención al sentido de los empleados de la justicia del proceso de cambio y su resultado deseado. En particular debe tenerse en donde los cambios afectan a cómo los empleados interactúan unos con otros (como la reducción de recuento de personas y procesos de gestión del talento) y con clientes (ventas programas de estimulación, centro de llamadas rediseña y precios). Irónicamente, en el ejemplo de fijación de precios se ha descrito anteriormente, el resultado era intrínsecamente justo (se les pide a los clientes pagar en proporción al riesgo que el banco está adquiriendo), y por lo tanto la espiral descendente descrito podrían haberse evitado (y ha sido por otros bancos que adopten basado en RAROC precios) por cuidado tendiendo a las percepciones de justicia de los trabajadores en las comunicaciones y la formación en torno a los cambios.

Sidebar

Lectura recomendada

Creación de capacidad

La literatura de gestión del cambio pone de relieve la importancia de la construcción de las habilidades y el talento necesarios para el cambio deseado. Aunque difícil discutir con, en la práctica hay dos ideas que demandan atención con el fin de tener éxito.

8. Los empleados son lo que piensan, sienten y creen. Como gerentes tratan de impulsar el rendimiento al cambiar la forma se comportan los empleados, que con demasiada frecuencia descuidan los pensamientos, sentimientos y creencias que, a su vez, determinan el comportamiento. Considere la posibilidad de un banco que a través de un ejercicio de evaluación comparativa descubrieron que sus ventas por el banquero se estaban quedando atrás los de la competencia. Después de encontrar que los banqueros pasaron muy poco tiempo con los clientes y demasiado tiempo en papeleo, estableció el banco sobre la reingeniería del proceso de préstamo-origenación con el fin de maximizar el tiempo de cara al cliente. Lamentablemente, seis meses más tarde, los niveles de mejora fueron mucho menores que lo previsto.

Una investigación posterior, con la vista puesta en los banqueros mentalidades en lugar de sus comportamientos, reveló que simplemente encontraron interacciones con los clientes incómodos y el papeleo por lo tanto preferido. Este sentimiento se vio impulsado por una combinación de personalidades introvertidas, pobres habilidades interpersonales, y un sentimiento de inferioridad cuando se trata de clientes que (en términos generales) tienen más dinero y educación que los banqueros hacen.

Por último, la mayoría de los banqueros eran reacios a pensar en sí mismos como vendedores, una noción que percibían como más adecuado a los empleados en los lotes de autos usados que en las sucursales bancarias.

Armado con estos conocimientos de causa de origen, la formación para los banqueros se amplió para incluir elementos relacionados con los tipos de personalidad, la inteligencia emocional y la identidad profesional (refundición "ventas" como el más noble búsqueda de la "ayuda a los clientes a descubrir y cumplir con sus necesidades no articuladas"). Esta mejora no sólo puso el programa de nuevo en marcha el plazo de seis meses, pero en última instancia, también entregó ascensores ventas sostenibles además de los objetivos originales.

9. Las buenas intenciones no son suficientes. Los buenos programas de desarrollo de habilidades suelen tener en cuenta que las personas aprenden mejor haciendo que escuchando. Estos programas están repletos de simulaciones interactivas y juegos de rol, y los compromisos son hechas por los participantes en cuanto a lo que quieran "práctica" de nuevo en el lugar de trabajo. Pero llegado lunes por la mañana, muy pocos mantienen sus compromisos.

Esta falta de seguimiento a través de por lo general no se debe a la mala intención: es porque no hay nada oficial se ha hecho

para reducir las barreras a la práctica de nuevas habilidades. El tiempo y la energía necesaria para hacer algo adicional, o incluso hacer algo de una manera nueva, simplemente no existen en los ocupados horarios del día a día de la mayoría de los empleados. Este fracaso para crear el espacio para la práctica de vuelta en el lugar de trabajo condena los programas de formación para entregar retornos que son muy por debajo de su potencial.

Estamos a favor de una serie de mejoras en los enfoques tradicionales de formación con el fin de cablear la práctica del día a día en los procesos de creación de capacidad. En primer lugar, la formación no debe ser un hecho aislado. En cambio, un enfoque de "campo y el foro" se debe tomar, en el que la formación presencial se extiende sobre una serie de foros de aprendizaje y trabajo de campo se le asigna en el medio. En segundo lugar, se sugiere la creación de asignaciones de trabajo de campo que enlazan directamente a los trabajos del día de los participantes, que les exige poner en práctica nuevos modos de pensar y las habilidades de maneras que están cableados en sus responsabilidades. Estas asignaciones deben tener medidas cuantificables, basados en los resultados que indican los niveles de competencia adquirida y certificación que reconoce y premia las habilidades alcanzados.

De la misma manera que el campo de la economía ha sido transformado por un entendimiento de los prejuicios sociales, cognitivos y emocionales humanas únicas, también lo es la práctica de la gestión del cambio en la necesidad de una transformación a través de una mejor comprensión de cómo los seres humanos interpretan su entorno y elegir actuar. Si bien el impacto sostenido sólo puede medirse a través de los números de años, nuestros primeros resultados al aplicar estos conocimientos nos dan la confianza para compartir ampliamente nuestro pensamiento.