

# Deloitte Review



## Humanizar el cambio

Desarrollo de estrategias más efectivas  
para la administración del cambio

Por Kelly Monahan, Timothy Murphy, y  
Marcus Johnson

---

### Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y de sus firmas miembro puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 225.000 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.



# Humanizar el cambio

Desarrollo de estrategias más efectivas para la administración del cambio♦

Por Kelly Monahan, Timothy Murphy, y Marcus Johnson

Ilustración por Jon Krause

Julio 14, 2016

## ¿Otro comienzo falso? (Capítulo uno)

El CEO de una firma de servicios financieros de tamaño mediano era muy conocido por anunciar el cambio radical y nunca hacerle seguimiento para asegurar completarlo de manera exitosa. Contrató un nuevo CFO para vigilar y administrar la implementación de un nuevo sistema financiero. Este nuevo sistema requeriría no solo un cambio de procesos sino también un cambio de cultura: los empleados necesitarían cambiar sus percepciones de las finanzas de la firma. El CFO rápidamente se frustró porque muchos de sus pares no se estaban moviendo para adoptar la nueva tecnología y los cambios de procesos, a pesar de la insistencia del CEO de que el cambio era crítico para la supervivencia de la firma en el largo plazo. Cuando el CFO cuestionó a sus pares, uno señaló que “solo estoy esperando. Este es solo otro comienzo falso.”

♦ Documento original: “*Humanizing change. Developing more effective change management strategies*” – Deloitte Review – Issue 19 – 2016  
- Authors: Kelly Monahan, Timothy Murphy, and Marcus Johnson. Illustration by Jon Krause. July 14, 2016. [https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/developing-more-effective-change-management-strategies/DR19\\_HumanizingStrategy.pdf](https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/developing-more-effective-change-management-strategies/DR19_HumanizingStrategy.pdf).

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

## LOS PROGRAMAS TRADICIONALES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ENFRENTAN VIENTOS EN CONTRA

Los programas de administración del cambio están enfrentando crecientes críticas en los círculos tanto académicos como de administración general – para no mencionar en las salas de espera y en las salas de juntas en toda América.<sup>1</sup> Si bien la investigación muestra que casi el 70 por ciento de las iniciativas de cambio a gran escala fallan en satisfacer sus metas de largo plazo,<sup>2</sup> cada día, otro CEO establece otra iniciativa de cambio a gran escala en un intento por volver a centrar y redirigir el comportamiento del empleado. No es de extrañar que los empleados estén experimentando la fatiga del cambio – un sentido general de apatía o resignación pasiva frente al cambio organizacional<sup>3</sup> - a casi el mismo ritmo de la tasa de falla de las iniciativas de administración del cambio. Y si bien muchos ejecutivos reconocen la necesidad de cambiar la manera como enfocamos la administración del cambio, la mayoría de los recursos existentes todavía están recomendando técnicas tradicionales de refuerzo del comportamiento, tales como el uso de recompensas como pago-por-desempeño.<sup>4</sup> (Vea el recuadro, “Entendiendo qué nos motiva.”)

¿Por qué tal desconexión? La mayoría de programas de administración del cambio comienzan con un supuesto fundamentalmente erróneo: que todas las partes involucradas en el cambio comparten abrumadoramente un interés común.<sup>5</sup> Las dinámicas del poder, las consideraciones contextuales, y la resistencia frente al cambio son subestimadas e incluso consideradas anómalas.<sup>6</sup> Como resultado, en tiempos de cambio nadie menciona “muchos de los problemas emocionales y políticos que frecuentemente le preocupan a las personas reales en las organizaciones reales.”<sup>7</sup> Y después de todo, el

cambio organizacional significa cambiar el comportamiento humano, no obstante poca evidencia sugiere que el comportamiento pueda ser fácilmente influenciado o predecible.<sup>8</sup>

Además, la crisis financiera de 2008-09 cambió el centro de atención de la administración del cambio en muchas organizaciones. Muchos de los cambios organizacionales en el presente buscan reducción, eficiencias, y competitividad más que crecimiento.<sup>9</sup> Esto se hace igual a los recortes regulares de presupuesto y de personal – y a las reestructuraciones aparentemente sin final. Dadas esas tendencias, la fatiga por el cambio no deja de causar sorpresa y, de hecho, constituye una respuesta completamente racional.

Si bien los observadores fatigados a menudo describen el cambio en términos de falsos comienzos, resistencia, y fatiga, nosotros consideramos que el cambio puede cambiar para mejorar. Comienza con reconocer que algo está faltando en la mayoría de las iniciativas de administración del cambio: el elemento comportamiento humano. Además, para hacer transformaciones en gran escala que sean más efectivas – y más gratificantes – las organizaciones necesitan encontrar maneras para vincular sus esfuerzos de administración del cambio con las lecciones emergentes de la economía comportamental.

## DESCONECTAR LAS INTERVENCIONES RACIONALES DE CAMBIO

¿Cómo las organizaciones desarrollan en primer lugar los programas tradicionales de administración del cambio?

Típicamente, en un intento por conseguir que toda la fuerza de trabajo participe, los programas confían fuertemente en atractivos racionales (costo/beneficio) basados en la economía neoclásica, ignorando ampliamente la psicología humana

## ¿Otro comienzo falso? (Capítulo dos)

El CFO recientemente contratado estuvo determinado a crear un caso convincente para el cambio. La firma, todavía en rojo pocos años después de la crisis del '08, de manera desesperada necesitaba una cultura fresca alrededor de las finanzas, de manera que reunió un caso basado en cifras y economía. El incentivo era simplemente zanahoria-y-garrote: si usted adopta este cambio, la firma se volverá más rentable, y los bonos aumentarán - ¿todo el mundo no quiere hacer más dinero? Lanzó esta iniciativa con la mantra "Actúe como un propietario," ofreciendo materiales educativos sobre cómo la firma hace dinero. La lógica era sólida y el plan de comunicación seguro - y aun así el año pasó con poco cambio en relación como sus pares y empleados enfocaron las finanzas. Además, en algunas áreas el gasto aumentó. ¿Todos no estaban interesados en ganar dinero?

y los factores sociales.<sup>10</sup> Durante el proceso de cambio muchos gerentes recurrieron a hojas de cálculo y presentaciones en PowerPoint, junto con motivaciones extrínsecas (colgando zanahorias). Esto asume que nosotros somos seres completamente racionales que buscan maximizar nuestra utilidad - lo cual, por supuesto, raramente es el caso, si bien muchos quisiéramos creer que es.

De manera creciente, el campo creciente de la economía comportamental está desafiando esas creencias arraigadas, demostrando que los atractivos lógicos a menudo son inefectivos porque fallan en tener en cuenta la irracionalidad en el comportamiento humano. Y las personas definitivamente no siempre se comportan de manera racional: la investigación en psicología sugiere que nuestras creencias, actitudes, y normas sociales a menudo influyen en nuestra disposición para cambiar, independiente de si están en conflicto con el ideal único de maximizar nuestra utilidad.<sup>11</sup> Por consiguiente, nuestra motivación para cambiar es mucho más compleja que la metáfora de garrote-y-zanahoria.<sup>12</sup>

Si aplicar recompensas extrínsecas simplemente no funciona para llevar a efecto el cambio sostenido, ¿cuál sería la mejor alternativa? Para responder ello, miremos el rol generalizado que los sistemas subyacentes de creencias juegan en el comportamiento humano. El teórico motivacional David Dunning explica por qué los sistemas

de creencias son tan poderosos: "Las gentes desean vivir en un mundo que puedan entender, explicar, y predecir, lo cual significa que están presionados a construir creencias que disipen el caos y la incertidumbre y por consiguiente buscan significado y coherencia del remolino de eventos que experimentan."<sup>13</sup>

Esos sistemas subyacentes de creencias evolucionan con el tiempo para crear modelos mentales - la manera como uno interpreta el mundo - que trabajamos duro para proteger y confirmar.<sup>14</sup> En un esfuerzo para mantener el orden y la consistencia, nosotros favorecemos el *status quo* más que buscar el cambio simplemente porque el cambio es desagradable y estresante, a menudo crea disonancia cognitiva, un estado de inconformidad creado cuando nueva información contradice las creencias existentes. El cambio introduce una nueva manera de pensamiento, y la mayoría de nosotros inconscientemente intentamos ajustarlo dentro de lo que ya sabemos más que modernizar nuestros supuestos subyacentes. Como resultado, nos comprometemos en lo que se denomina pensamiento de "Sistema 1,"<sup>15</sup> en el cual aplicamos reglas generales y usamos atajos mentales para tomar decisiones y procesar información rápidamente. Esos atajos, o "heurísticas," a menudo son predicados en fuerzas psicológicas inconsistentes que socavan nuestra capacidad para interpretar de manera exacta el cambio a nuestro alrededor.<sup>16</sup>

## ENTENDIENDO QUÉ NOS MOTIVA

El conductista B.F. Skinner introdujo en los años 1950 un modelo relativamente simple de cambio de comportamiento que se basó en la premisa de que la conciencia era irrelevante para entender el comportamiento humano. El modelo de Skinner rechazó cualquier tipo de introspección – en lugar de ello, mostró como efectivamente recompensar y reforzar el buen comportamiento y corregir el comportamiento malo. Ofreció un mensaje de causa-y-efecto: *si usted hace esto, entonces usted conseguirá eso*. Muchos de nuestros sistemas de administración del desempeño todavía operan según este modelo; usted lo ve en los programas de pago-por-desempeño, por ejemplo. Esta teoría está bien alineada con el pensamiento económico tradicional de que las personas responden positivamente ante los incentivos, tomando decisiones que maximizan su propia utilidad, independiente de las creencias y de las presiones sociales.

Pero no obstante el ocasional éxito de corto plazo con los planes de pago-por-desempeño, los avances en los campos comportamentales y de las neurociencias han mostrado que, en el largo plazo, aplicar el modelo de Skinner del reforzamiento externo puede desalentar nuestras motivaciones intrínsecas, expulsando nuestros ideales e incentivos sociales. Por ejemplo, al medir el éxito de las personas que pierden peso, ajustan el cinturón de seguridad, o dejan de fumar, los estudios muestran que los grupos de “recompensa” se desempeñan mejor temprano pero muy peor en el largo plazo que los grupos de “no-recompensa.” Otro estudio encontró que cuando a los padres se les cobró una multa por recoger a sus hijos tarde, su desempeño a-tiempo *cayó*. El estudio reemplazó con dinero la presión social para llegar a tiempo, un motivador mucho menos efectivo.<sup>17</sup>

El costo oculto de las recompensas extrínsecas es que reducen las motivaciones intrínsecas para realizar desempeño similar en el futuro y, poco después, pueden tener un efecto negativo en el comportamiento y en el desempeño. Por consiguiente, usted puede querer pensar dos veces antes de mirar el modelo de pago-por-incentivo inspirado en Skinner para orientar la administración del cambio de largo plazo.

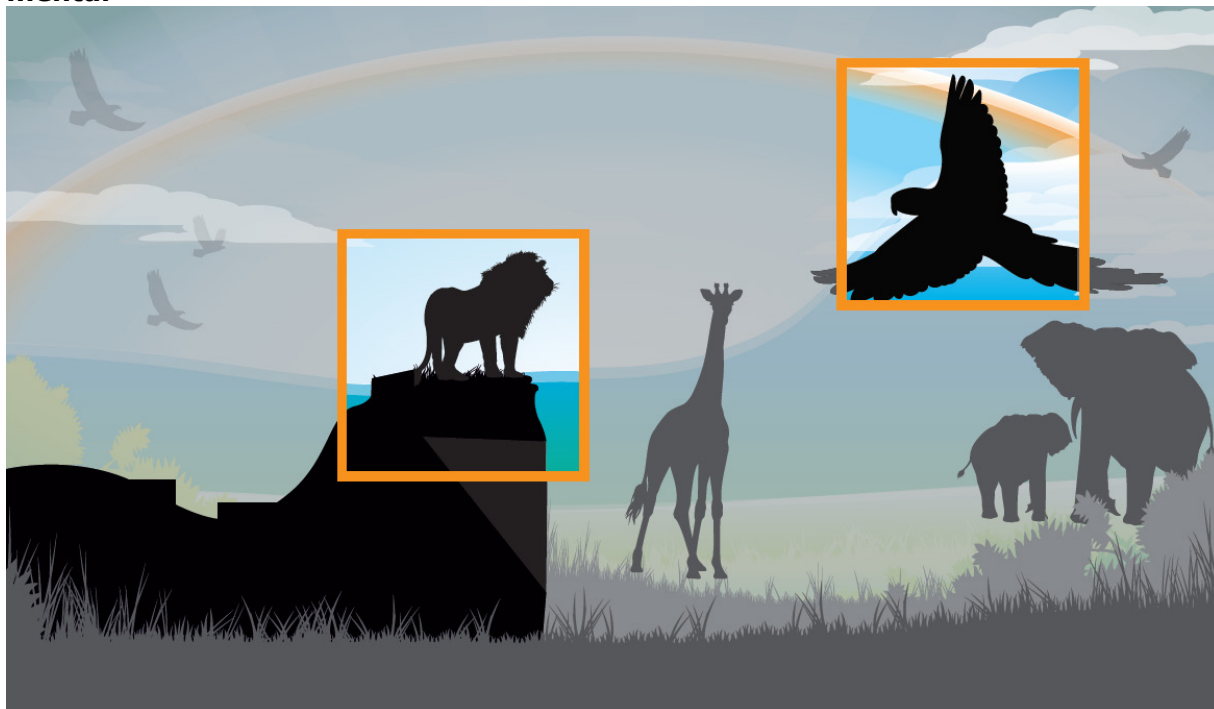
La consecuencia pragmática de todo esto: cuando usted les pide a sus empleados que cambien, usted está demandando algo ambicioso – pidiéndoles que cambien su modelo mental de cómo la organización debe funcionar. Esto requiere comprometerse en el pensamiento de “Sistema 2,” el cual es cuando ocurre mucha deliberación mucho más reflexiva, para renovar e incluso desafiar el sistema existente de creencias. Pero cuando es confrontado con nueva información el Sistema 1 automáticamente crea una descripción de lo

que conocemos, a menudo ignorando información que esté en conflicto con nuestros supuestos, mientras completa la información con base en lo que nuestro modelo mental interpreta que es verdadero (figura 1).<sup>18</sup> Esto es así porque simplemente elaborar un caso racional para el cambio, basado-en-incentivos, a menudo falla en ganarse a los empleados.<sup>19</sup> Es probable que se quede en solo escuchar parcialmente.



Figura 1.

**Pensamiento de Sistema 1: El marco a través del cual vemos crea una imagen mental**



**Pensamiento de Sistema 1: Usar un modelo mental diferente puede cambiar la representación mental**



Fuente: Adaptado de World Bank Group. 2015. "Chapter 3. Thinking with mental models," figure 3.1, in World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior. Washington, DC: World Bank. © World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20597> License

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

## ENTENDER QUÉ ESTÁ OCURRIENDO POR DEBAJO DE LA SUPERFICIE

**N**osotros sabemos que los empleados pueden ser inspirados para asumir grandes desafíos. De manera que, ¿por qué los presionamos con diapositivas de PowerPoint cargadas de gráficos? El enfoque de PowerPoint para el cambio menoscaba los orientadores intrínsecos y las necesidades psicológicas de los empleados: los empleados son tratados como objetivos más que como agentes participantes que ayudan a interpretar y darle forma al proceso de cambio. Cuando el trabajo es sencillo y el cambio propuesto está dentro de la zona de confort de los empleados, es probable que medios extrínsecos sean suficientes. Pero a más complejo sea el trabajo mayor orientador intrínseco se necesita para que el cambio avance.<sup>20</sup>

La investigación sugiere que las personas pueden ser inspiradas para cambiar, incluso en circunstancias difíciles, cuando el liderazgo pueda satisfacer sus necesidades psicológicas de *autonomía*, *crecimiento*, y

*significado*. El problema es que las gráficas y las diapositivas raramente abordan esas necesidades. Aquí hay un desglose de cómo las organizaciones pueden satisfacer de mejor manera esas necesidades durante los esfuerzos de cambio:

**Autonomía:** El psicólogo Ron Friedman explica, “Cuando las personas son empoderadas para tomar sus propias decisiones en el trabajo, naturalmente se sienten motivadas a la excelencia por una simple razón: la autonomía es una necesidad psicológica básica.”<sup>21</sup> Si bien los administradores pueden tener problemas observando a la autonomía en acción, las analíticas de datos pueden ayudar. Pregúnteles a sus empleados, “¿Este cambio le proporciona mayor libertad para desempeñar su rol? ¿Este cambio proporciona más oportunidad para que sea creativo en su enfoque?” Amenazar esta necesidad psicológica a menudo inspira resistencia – y, en últimas, oposición.

---

## ENTENDER LA MANERA COMO PENSAMOS

El trabajo innovador del economista comportamental Daniel Kahneman en *Thinking, Fast and Slow* [Pensar, rápido y lento] describe la manera como pensamos y tomamos decisiones. El Sistema 1 representa esos pensamientos rápidos, automáticos que continuamente procesamos, a menudo sin nuestra conciencia. Tal y como Kahneman lo describe, “Las capacidades del Sistema 1 incluyen las habilidades innatas que compartimos con otros animales. Nacemos preparados para percibir el mundo que nos rodea, reconocer objetos, orientar la atención, evitar pérdidas, y tener miedo a las arañas.” Con el Sistema 2, nos comprometemos en pensamiento mucho más complejo que en el Sistema 1: nos concentramos de manera deliberada en los resultados potenciales, y generalmente llegamos a conclusiones más racionales. Ejemplos del Sistema 2 en funcionamiento incluyen parqueo en paralelo, resolver problemas matemáticos complejos, e intentar desentrañar el argumento del programa de televisión *Lost*.

El problema con el Sistema 1, de acuerdo con Kahneman, es que “nos hace ver el mundo como más ordenado, simple, predecible, y coherente que como realmente es.” Como resultado, para tomar decisiones confiamos fuertemente en atajos mentales propensos a error, o heurísticas. (Para una discusión más completa sobre las heurísticas, vea el artículo de Deloitte University Press *Behavioral strategy to combat choice overload*.)<sup>22</sup> Esta tendencia a confiar en las heurísticas es entonces amplificada por la creciente complejidad que muchos empleados enfrentan durante iniciativas de cambio de escala grande.

(Adaptado del artículo de *Deloitte Review* *Think slower: How behavioral science can improve decision making in the workplace*.)<sup>23</sup>

---



**Crecimiento:** Una consecuencia no intencional de simplificar e incrementar las eficiencias en el lugar de trabajo es que puede entrar en conflicto con la necesidad de crecimiento del empleado. Demasiadas tareas que no son desafiantes dejan a los empleados aburridos y atascados en el pensamiento del Sistema 1. Para mantener al empleado comprometido en el proceso de cambio, considere si el cambio le ofrece a los empleados nuevos desafíos y responsabilidades. El aprendizaje incrementa nuestra producción de dopamina, la cual aumenta nuestro estado anímico<sup>24</sup> - y hace que el trabajo sea más interesante. Esto es probable porque la investigación ha encontrado que los empleados están más comprometidos cuando extienden sus habilidades y construyen experticia.<sup>25</sup> Por consiguiente, considere cómo la iniciativa de cambio propuesta puede incluir oportunidades de crecimiento, valorando si la iniciativa promoverá o limitará la capacidad de los empleados para adquirir nuevas habilidades.

**Significado:** En la actual economía del conocimiento, puede ser fácil perder de vista el valor del trabajo, dado que, a diferencia de artesanos y trabajadores, nosotros tendemos a tener principalmente correos electrónicos, listas de tareas, y asistencia a reuniones para mostrar nuestro trabajo diario. El significado se vuelve menos acerca de la tarea y más acerca de las condiciones y personas alrededor de las cuales los construimos. El cambio, entonces, debe volverse menos acerca de un proceso y más acerca de un resultado que genera valor. Los empleados serán escépticos si ven poco significado o valor en el cambio percibido.

Inversamente, el trabajo se vuelve más significativo cuando podemos verlo más allá del día-a-día y conectarlo con un beneficio para nosotros y para quienes nos interesan.

Si esos principios de la economía comportamental pueden hacer la diferencia en la ejecución exitosa del proceso de cambio organizacional, ¿cómo de manera efectiva los aprovechamos para transformar la administración del cambio tal y como la conocemos? Aquí es donde los

avances recientes en las herramientas analíticas de datos pueden jugar un rol fundamental.

## CAMBIAR LAS MENTES MEDIANTE LAS ANALÍTICAS DE DATOS Y LA CIENCIA COMPORTAMENTAL

**E**l actual entorno de los grandes datos pone más información en las puntas de nuestros dedos como nunca antes. Si bien la mayoría de las personas identifican los grandes datos con los programas a gran escala de divulgación a los clientes, la información también puede ser dirigida a metas internas, en esfuerzos a los que a menudo se les refiere como “analíticas de las personas.” Con las analíticas de las personas, las organizaciones pueden hacer minería de los datos amplios de la empresa a fin de entender las percepciones del empleado y solicitar información en tiempo real.

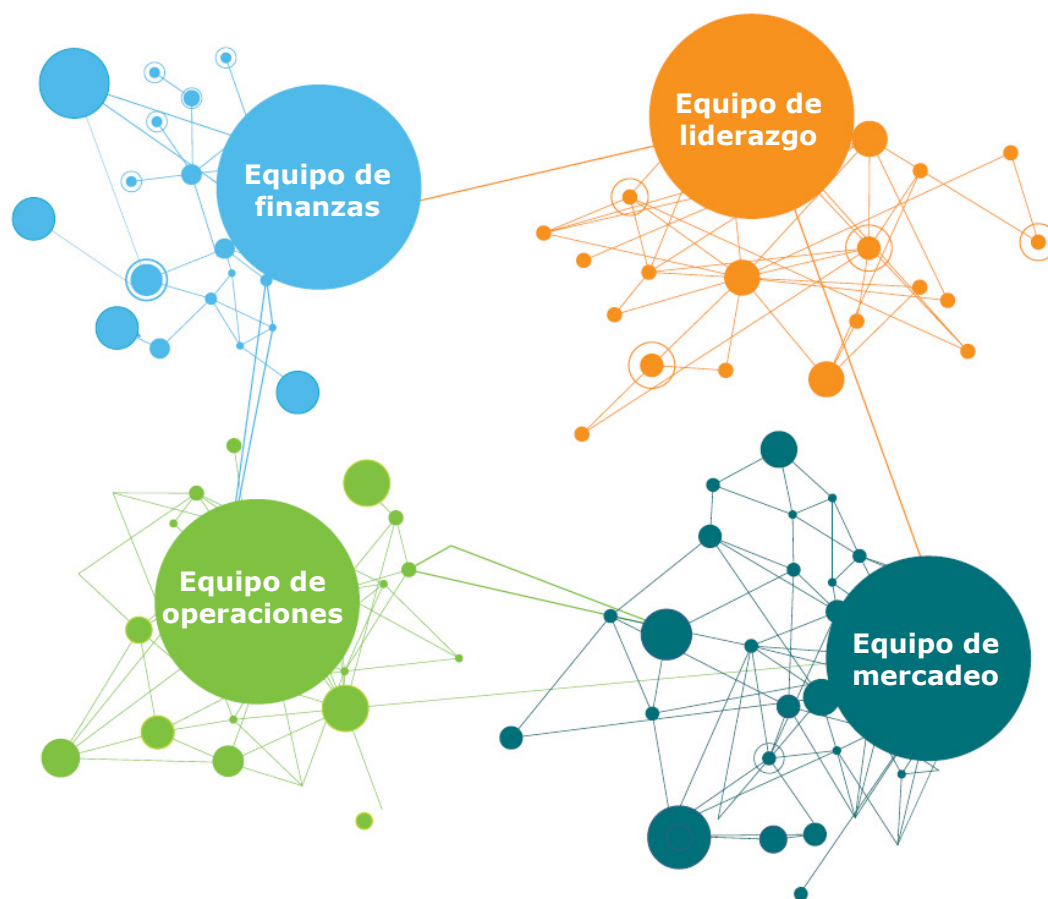
Aquí hay tres maneras mediante las cuales los datos internos de una organización pueden permitir iniciativas de administración del cambio más transparentes, basadas-en-evidencia:

**Identifique los campeones del cambio:** El artículo de *Deloitte Review* “HR for Humans” discute cómo Recursos Humanos puede usar las analíticas de datos en la contratación para encontrar los empleados adecuados para las necesidades específicas de la organización.<sup>26</sup> Esos principios pueden ser aplicados para estructurar equipos internos, permitiéndoles a los líderes identificar de manera más exacta las personas que probablemente florezcan dentro de los nuevos procesos de administración del cambio. Las organizaciones pueden desarrollar modelos predictivos que factoricen en muestras de trabajo, pruebas cognitivas, y datos de entrevista para predecir el desempeño del trabajo. Considere usar analíticas de datos para reclutar el tipo correcto de miembros de equipo para ayudar a liderar iniciativas de gran escala.

**Descubra qué funciona:** Las firmas pueden aprovechar los datos amplios de la organización para determinar qué funciona y hacer escala alrededor de esos esfuerzos. Por ejemplo, metadatos internos pueden informar qué colaboraciones avanzan o impiden las iniciativas de cambio que están en camino. Uno de los tipos más prevalentes de metadatos – los datos generados por correo electrónico, que incluyen información sobre qué tan a menudo los departamentos interactúan en proyectos así como también como estructuras de trabajo – pueden

proporcionar una ventana a las redes sociales de la organización. La Figura 2 describe una visualización hipotética, mostrando la potencial desconexión entre el equipo de liderazgo y el grupo de operaciones con base en metadatos generados en una base de datos de correos electrónicos. Una serie de estudios revela que las grandes redes de colaboración, a menudo descubiertas por metadatos organizacionales, superan a los grupos de individuos que escogen trabajar de manera independiente.<sup>27</sup>

**Figura 2. Visualización de metadatos de redes sociales usando datos generados por correo electrónico**



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

## ¿Otro comienzo falso? (Capítulo tres)

Dado que el CFO era un tipo de números, solicitó análisis demográficos, preferencias comportamentales en el lugar de trabajo, y métricas de compromiso. Cuando revisó los resultados, tres cosas se destacaron. La primera fue que la mayoría de empleados estaba motivada a trabajar por un líder y una causa; estaban buscando respaldar algo o alguien que ofreciera un cambio colectivo mayor que ellos mismos. Segundo, la mantra de “actúe como un propietario” cayó de plano: era demasiado vaga y no era fácil de trasladar al trabajo diario de los empleados. Por último, si bien el CFO había promocionado el cambio en términos de bonos más grandes, la mayoría de los empleados estaba mucho más preocupada con el aumento de sus costos de atención en salud y las bases salariales reducidas. Afortunadamente, armado con esas luces el CFO ahora tenía una base sólida para volver a pensar la campaña de cambio, y comenzó a buscar oportunidades para conectar con la comunidad local, ampliando el impacto de la firma. Fue anfitrión de una hora de café, donde los empleados podrían informalmente discutir las preocupaciones o compartir el éxito, y abandonó su oficina al menos una vez al día para escuchar de primera mano cómo estaban los empleados. En resumen, se centró menos en los números y más en conectar a los empleados con un líder y con la causa.

Avanzando en esto, los líderes pueden aprovechar los datos socio-métricos, tales como los datos capturados mediante distintivos de los empleados que miden la comunicación no verbal, para proyectos de administración del cambio para identificar los rasgos de alto desempeño entre los empleados. Estos datos también pueden ayudar a identificar cuellos de botella de comunicación, ineficiencias de la estructura del equipo, y configuraciones del diseño de oficina que conducen a silos de conocimiento. Un banco europeo usó datos socio-métricos para descubrir ineficiencias: el análisis reveló que el diseño de los pisos ampliamente señalaba los patrones de comunicación de los equipos, las actitudes de los empleados, e incluso el nivel de confianza en los otros. Usando esta información, los ejecutivos modificaron el uso que el banco hace del espacio del piso para incorporar

elementos de diseño que promuevan la colaboración abierta, incluso atándola a bonos para los esfuerzos del grupo; el desempeño general subió en un 10 por ciento.<sup>28</sup>

**Verifique el pulso de la iniciativa de cambio:** Las encuestas sencillas, de esfuerzo bajo, algunas veces denominadas “encuestas del pulso,” pueden informar casi en tiempo real el sentimiento del empleado a lo largo del proceso de administración del cambio. Esos mecanismos de retroalimentación de respuesta rápida les dan a las organizaciones una línea de visión sobre lo que está – o no está – funcionando casi en el momento en que se manifiestan los sentimientos. Para las organizaciones con numerosas iniciativas de cambio en proceso, obtener retroalimentación rápida es esencial para permanecer ágiles en esos entornos dinámicos.

Y usar encuestas del pulso durante el esfuerzo de cambio puede tener beneficios más allá de su capacidad para proporcionar retroalimentación. En su investigación, Culture Amp, una compañía de software que desarrolla encuestas rápidas para medir regularmente el sentimiento del empleado,<sup>29</sup> encontró que obtener de manera regular los puntos de vista de los empleados resulta en una fuerza de trabajo más comprometida.

### TRES COSAS A CONSIDERAR LA PRÓXIMA VEZ QUE USTED SE EMBARQUE EN UNA INICIATIVA DE CAMBIO

Las organizaciones pueden adoptar tres estrategias para “humanizar” el cambio organizacional, intentando ayudar a que sus iniciativas de cambio entreguen los resultados deseados (figura 3).

Figura 3. Humanizando el cambio organizacional



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

**Identifique los sistemas de creencias de sus empleados, haciéndolo mediante usar un enfoque basado-en-evidencia para el cambio.** Las mejores campañas de mercadeo y los mejores lanzamientos de producto gastan antes meses para entender las necesidades, deseos, y hábitos de los consumidores. Las organizaciones deben considerar tomar este mismo enfoque riguroso con su base de empleados antes de lanzar una iniciativa grande de cambio. Considere que, cuando a los administradores de producto se les pregunta, “¿Cuál es su investigación que respalda esos reclamos?” la respuesta típica es: “Todavía no hemos hecho la investigación, pero nosotros conocemos anecdóticamente que funciona.” Los investigadores detrás de este hallazgo dicen que esta es la razón por la cual falla el 75 por ciento de los lanzamientos de nuevos productos.<sup>30</sup> La carencia de investigación adecuada también podría explicar por qué la administración del cambio típicamente tiene la misma tasa de fracaso.

Piense en el CFO que asumió que los empleados que trabajan en la industria de servicios financieros estaban motivados por el dinero – un supuesto lógico que los datos probaron era defectuoso.

Una manera para contrarrestar los supuestos defectuosos es mediante emplear un enfoque basado-en-evidencia para entender las creencias subyacentes y, en últimas, los comportamientos. Expedia, por ejemplo, vive por la filosofía de “prueba y aprenda” del consumidor.<sup>31</sup> El último año solamente, la compañía realizó un total 1,750 pruebas A/B para determinar las diferencias entre un cambio y el *status quo*. Los datos agregados le proporcionan a Expedia evidencia convincente sobre qué desean los consumidores y cómo comunicarse de mejor manera con ellos. Más que debatir el cambio, Expedia ahora prueba y usa los datos para informar el mejor curso de acción.

**Importa lo que usted dice: dele estructura al cambio más allá de las diapositivas de PowerPoint.** Cuando una iniciativa de administración del cambio falla, la culpa a menudo cae en la falla para comunicarla. Esto es probablemente porque la mayoría de las organizaciones

usan un enfoque de uno-se-ajusta-a-todo para comunicar el cambio: un análisis económico racional del costo/beneficio. Algunos responderán a ello con un mensaje de garrote-y-zanahoria, pero probablemente fallará en motivar a la mayoría de los empleados para que acojan el cambio.<sup>32</sup>

El cambio se vuelve más humano cuando se convierte en una experiencia social más que en una iniciativa desde arriba-hacia-abajo.



De manera creciente, los líderes reconocen el valor del contar historias como una manera efectiva para comunicar el cambio. John Kotter y Dan Cohen ofrecen este ejemplo:<sup>33</sup> un empleado de un fabricante grande vio que el proceso de compras de la compañía era inefectivo y estaba fuera de control; este empleado, observó, por ejemplo, que la firma compró 424 tipos diferentes de guantes, con precio de compra de cualquier pal entre \$5 y \$17, dependiendo del vendedor.

El número de guantes, y sus puntos variantes de precio para pares idénticos, se había convertido en una pesadilla de contabilidad. Para transmitir el problema, el empleado omitió las diapositivas en PowerPoint y en lugar de ello presentó en la sala de juntas 424 guantes, con sus etiquetas de precio. El equipo ejecutivo se horrorizó por lo que vio e inmediatamente inició un proceso de cambio. Con el fin de cambiar los modelos mentales, algunas veces necesitamos *ver* que un problema llegue a la vida.

Además, cuando se da estructura al cambio, es vital identificar y comunicar cómo ofrecerá a los empleados más autonomía y control. La pregunta a hacer es, “¿Esto promueve o quita el sentido de libertad en el trabajo que los empleados tienen?” La literatura comportamental sugiere que las personas son *adversas a la pérdida*: odiamos perder el doble de lo que disfrutamos ganar.<sup>34</sup> Por consiguiente, cuando se anuncia un nuevo proceso de cambio, los empleados pueden preguntarse a sí mismos, “¿Mi conjunto de habilidades se volverá obsoleto?” o, “¿Cuánto tiempo tendré que perder a bordo?”<sup>35</sup> En este espíritu, siempre que sea posible, busque darle estructura al mensaje en términos de lo que los empleados ganarán. Resalte las oportunidades de desarrollo profesional o las eficiencias de los procesos que la iniciativa de cambio entregará.

**El cambio es social:** La mayoría de nosotros queremos ayudar a que nuestros pares tengan éxito. Una manera poderosa para cambiar los modelos mentales proviene de las experiencias de aprendizaje social. La investigación sugiere que para que el trabajo se sienta significativo,

necesita tener una conexión entre lo que hacemos y el bienestar de otros.<sup>36</sup> El resultado práctico: más que pensar del cambio en términos de procesos y tareas, a menudo puede ser más significativo conectar el cambio con las personas detrás de esas tareas.

Un fabricante aeroespacial grande renovó todo su proceso de inventarios, enviando nuevas guías de procesos y realizando múltiples sesiones de entrenamiento sobre el nuevo sistema para mantener el registro de las partes. Pero un grupo central de ingenieros consideró que el nuevo proceso era engorroso y vio poco valor en adoptar esos nuevos procedimientos, de manera que no lo hizo. Su no-cumplimiento afectó de manera negativa al departamento de cuentas por pagar, que tuvo que quedarse hasta tarde para conciliar las variaciones. Más que realizar otra sesión de entrenamiento, los líderes tuvieron una mejor idea, tomada del poder del contar historias y experiencias sociales. Invitaron a empleados provenientes de ingeniería y de cuentas por pagar a una localización fuera de la oficina y usaron pizarras blancas para representar visualmente los nuevos procesos, señalando con precisión los altos y bajos de lo que los empleados estaban experimentando. En la medida en que los ingenieros comenzaron a poner caras a los nombres, los líderes pudieron ver que los modelos mentales cambiaban. La motivación para adoptar el proceso ya no fue que la organización podría volverse más eficiente – fue que sus colegas del departamento de cuentas por pagar podrían irse a casa a tiempo. El cambio se vuelve más humano cuando se convierte en una experiencia social más que en una iniciativa desde arriba-hacia-abajo.

La economía comportamental demuestra el poder de las *pruebas sociales* para orientar el cambio – además, las iniciativas ambientales y de caridad hace tiempo han usado la prueba social exactamente para eso. Por ejemplo, Opower fomenta que los propietarios de vivienda disminuyan el uso de energía con un mensaje informado-por-el-grupo-de-pares tal como, “Usted usó 15 por ciento menos energía que sus vecinos eficientes.” En el mismo sentido, el ALS Ice Bucket Challenge se convirtió en un fenómeno social en el 2014 mediante aprovechar la prueba social para motivar a otros para que compartieran el mensaje y donaran.<sup>37</sup>

Esas mismas lecciones pueden aplicar a las iniciativas de administración del cambio. Y con datos bien organizados, se vuelve aún más fácil. Si su proceso de cambio tiene hitos ciertos, los líderes pueden enviar el mensaje de “El setenta por ciento de su equipo ha completado este cambio.” Y cuando un empleado haga un logro importante en nombre del nuevo proceso, asegúrese de reconocerlo públicamente y celebre el buen trabajo.

Como el entorno de los negocios cambia aún más rápidamente, las compañías a través de los sectores necesitan volver a pensar los procesos establecidos y cambiar las mentalidades, y es más importante que nunca que los empleados suban a bordo en masa. Los CEO todavía pueden darse el lujo de que iniciativas de cambio fallen a menudo, y muchos verán al nuevo pensamiento en la economía comportamental está ofreciendo una salida, ayudando a los administradores a desarrollar una estructura de administración del cambio que use metodología basada-en-evidencia y diseño comportamental. Este enfoque para el cambio puede ser más difícil – después de todo, lleva una cantidad de mayor esfuerzo y pensamiento que muchos manuales tradicionales de administración del cambio. Pero le permitirá a los administradores comunicar de manera más efectiva iniciativas que sean compradas por toda la fuerza de trabajo mediante mover a las personas hacia el centro del cambio, donde ellas pertenecen. **D.R.**

---

**Kelly Monahan** es gerente en Deloitte Services LP, afiliado al Center for Integrated Research de Deloitte. Su investigación se centra en el impacto que la economía comportamental tiene en el talento y el liderazgo en las organizaciones.

**Timothy Murphy** es gerente de investigación en Deloitte Services LP. Su investigación se centra en los problemas relacionados con las tecnologías avanzadas, así como también las ciencias comportamentales y su impacto en la administración del negocio.

**Marcus Johnson** es gerente senior en Deloitte Consulting LLP con un centro de atención puesto en ayudar a que las compañías lleven a cabo mejoramientos financieros y operacionales en las áreas de estrategia de negocios y administración de la cadena de suministro mediante la administración efectiva del capital humano.

Los autores desean darles las gracias a **Jon Warshawsky** y a **Karen Edelman** de Deloitte Services LP por sus contribuciones valiosas a este artículo.

---



---

**NOTAS FINALES**

- <sup>1</sup> Ron Ashkenas, "Change management needs to change," *Harvard Business Review*, April 16, 2013, <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>.
- <sup>2</sup> John Kotter, *Leading Change* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2006).
- <sup>3</sup> Chris Argyris and Donald A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
- <sup>4</sup> Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Debra L. Shapiro, "The future of work motivation theory," *Academy of Management Review* 29, no. 20 (2004): pp. 379–87.
- <sup>5</sup> David Collinson and Dennis Tourish, "Teaching leadership critically: New directions for leadership pedagogy," *Academy of Management Learning & Education* 14, no. 4 (2015): pp. 576–94.
- <sup>6</sup> Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford, and Angelo D'Amelio, "Resistance to change: The rest of the story," *Academy of Management Review* 33 (2008): pp. 362–77.
- <sup>7</sup> Argyris and Schon, *Organizational Learning*.
- <sup>8</sup> Chris Grey, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations* (London: Sage, 2013).
- <sup>9</sup> Economist Intelligence Unit, "The burning platform: How companies are managing change in a recession," 2009, [www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU\\_Burning%20platform%20WEB.pdf](http://www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU_Burning%20platform%20WEB.pdf), retrieved January 28, 2016.
- <sup>10</sup> David Naranjo-Gil et al., "Neuroscience and management: Challenges of behavioral research in organizations," *Journal of Positive Management* 2, no. 1 (2011): pp. 45–58.
- <sup>11</sup> Martin Fishbein, "A theory of reasoned action: Some applications and implications," *Nebraska Symposium on Motivation* 27 (1979): pp. 65–116.
- <sup>12</sup> Nicolai Andersen, Timothy Murphy, and Alexander Börsch, "Nothing for money: A behavioral perspective on innovation and motivation," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/cultivating-innovation-at-work/>.
- <sup>13</sup> David Dunning, "Motivated cognition in self and social thought," in *APA Handbook of Personality and Social Psychology, Volume 1: Attitudes and social cognition*, eds. Mario Mikulincer and Phillip R. Shaver (Washington, DC: American Psychological Association, 2015), pp. 777–803.
- <sup>14</sup> Ibid.
- <sup>15</sup> Daniel Kahneman popularized System 1 and System 2 in *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).
- <sup>16</sup> Ori Brafman and Rom Brafman, *Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior* (New York: Broadway, 2008).
- <sup>17</sup> Uri Gneezy and Aldo Rustichini, "A fine is a price," *Journal of Legal Studies* 29, no. 1 (2000).
- <sup>18</sup> Edward D. Hess, *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization* (New York: Columbia University Press, 2014).
- <sup>19</sup> Harold Schroeder, "Leading transformation in the new normal: The art and science of change," *Cost Management* 24, no. 6 (2010): pp. 31–41.
- <sup>20</sup> Rob Friedman, *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (New York: Penguin, 2014).

- <sup>21</sup> Ibid., p. 143.
- <sup>22</sup> Timothy Murphy and Mark Cottleer, *Behavioral strategy to combat choice overload: A framework for managers*, Deloitte University Press, December 10, 2015, <http://dupress.com/articles/behavioral-strategy-choice-overload-framework/>.
- <sup>23</sup> Shanil Ebrahim and Timothy Murphy, "Think slower: How behavioral science can improve decision making in the workplace," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-science-improving-decision-making-in-the-workplace/>.
- <sup>24</sup> Nico Bunzeck and Emrah Duzel, "Absolute coding of stimulus novelty in the human substantia Nigra/VTA," *Neuron* 3, 2006, pp. 369–79.
- <sup>25</sup> Friedman, *The Best Place to Work*.
- <sup>26</sup> James Guszcza, Josh Bersin, and Jeff Schwartz, "HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-economics-evidence-based-hr-management>.
- <sup>27</sup> Ibid.
- <sup>28</sup> Este ejemplo es proporcionado por Humanyze, una compañía que usa datos socio-métricos para mejorar el desempeño de la compañía, [www.humanyze.com/case.html](http://www.humanyze.com/case.html).
- <sup>29</sup> Heather Clancy, "This startup helps Airbnb and Slack measure what employees think," *Fortune*, March 14, 2016, <http://fortune.com/2016/03/07/culture-amp-measuring-workplace-attitudes/>.
- <sup>30</sup> Joan Schneider and Julie Hall, "Why most product launches fail," *Harvard Business Review*, April 2011, <https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>.
- <sup>31</sup> Drake Bennett, "Getting to know you: Expedia has bet everything on understanding the psyche of the modern traveler," *Bloomberg Businessweek*, February 29, 2016, [www.pressreader.com/canada/bloomberg-businessweek-north-america/20160229/282673276397408](http://www.pressreader.com/canada/bloomberg-businessweek-north-america/20160229/282673276397408).
- <sup>32</sup> Chip Heath and Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (New York: Broadway, 2010).
- <sup>33</sup> John Kotter and Dan Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2012).
- <sup>34</sup> Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica* 47, no. 2 (1979): pp. 263–91.
- <sup>35</sup> Brenna Sniderman, Kelly Monahan, and John Forsythe, "3D opportunity for engineers: Using behavioral science to help build a new mindset," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-research-for-3d-printing-adoption/>.
- <sup>36</sup> Friedman, *The Best Place to Work*.
- <sup>37</sup> Ethan Wolff-Mann, "Remember the Ice Bucket Challenge? Here's what happened to the money," *Money*, August 21, 2015, <http://time.com/money/4000583/ice-bucket-challenge-money-donations/>.