Cómo las transformaciones con seres humanos en el centro pueden duplicar tu éxito

EY
Building a better working world

Los equipos de EY y la Universidad de Oxford exploran el costo emocional de las transformaciones fallidas y lo que se necesita para hacerlas bien.

En resumen

- La transformación es ahora una constante para todas las organizaciones, pero el éxito está lejos de estar garantizado.
- Una nueva investigación indica que prestar una atención específica a una serie de complejos factores humanos puede aumentar la probabilidad de éxito a más del 70 %.
- Inculcar prácticas de liderazgo en torno a seis impulsores clave puede dar a tu organización la mejor oportunidad de éxito.

Siempre supimos lo importante que era la transformación para el éxito duradero de una organización. Durante décadas, este proceso de las organizaciones que realizan cambios importantes en sus operaciones para mejorar el rendimiento e impulsar el crecimiento sostenible fue episódico. Cada pocos años, los cambios en el sentimiento del mercado o las demandas de los stakeholders empujaban a los líderes a realizar cambios incrementales para adaptarse, o a reimaginar por completo su organización desde los cimientos.
Sin embargo, en los últimos años se ha producido un cambio en la naturaleza y la velocidad de la transformación. Según el 82 % de los miembros de las juntas directivas y de los CEO en la EY 2021 Global Board Risk Survey, las disrupciones del mercado se han vuelto más frecuentes e impactantes. Para mantener el ritmo, las empresas han comenzado a transformarse con mayor frecuencia.

La necesidad de transformarse con éxito – y de hacerlo continuamente frente a la disrupción – es ahora crítica para que las organizaciones sobrevivan.

En 2021, EY y la Escuela de Negocios Saïd de la Universidad de Oxford establecieron una colaboración en materia de investigación. Nuestra opinión es que debe haber una forma más contemporánea y eficaz de impulsar el cambio organizativo. Este enfoque debería prestar más atención a los factores humanos, tan a menudo identificados como una de las causas fundamentales del fracaso de la transformación, y considerar tanto a los líderes como a los trabajadores. Además, compartimos la observación de que no sólo la tasa de fracaso de la transformación es demasiado alta, sino que también conlleva un costo humano que las organizaciones ya no pueden permitirse.

Nuestra investigación sugiere que el 85 % de los altos directivos han participado en dos o más transformaciones importantes sólo en los últimos cinco años. Dos tercios (67 %) de los encuestados afirmaron haber experimentado al menos una transformación de bajo rendimiento durante este tiempo.

Es una estadística asombrosa, aunque no sorprendente. Más asombroso es que las empresas sigan aceptando esta tasa de fracaso como el precio del cambio. En cualquier otro contexto, y según cualquier otra norma, este nivel de rendimiento sería completamente inaceptable.

El imperativo de la transformación

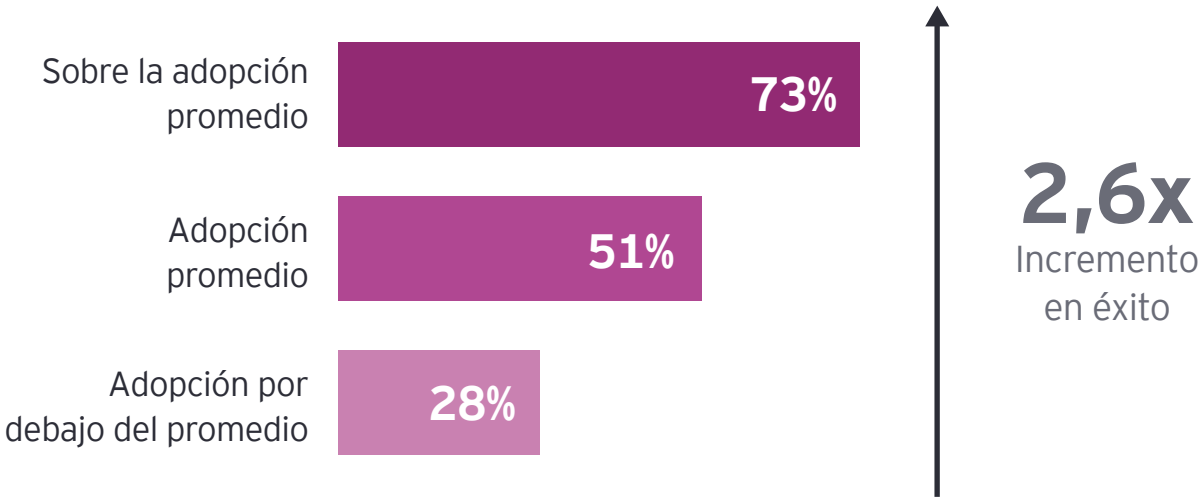
67%

de los líderes senior han experimentado al menos una transformación de bajo rendimiento

No tiene por qué ser así. Mediante el uso de analítica predictiva, hemos identificado seis factores clave que, cuando se hacen bien, pueden aumentar la probabilidad de un resultado exitoso 2,6 veces hasta el 73 %

Probabilidad estimada de que una transformación tendrá éxito en función de la adopción de los 6 impulsores claves.

Los 6 impulsores claves son: inspirar, liderar, cuidar, empoderar, colaborar y construir.



Capítulo 1

El éxito o el fracaso de una transformación se basa en las emociones humanas

> Las emociones negativas entre los trabajadores aumentan en un 25 % en las transformaciones exitosas, pero en más de un 130 % durante las transformaciones de bajo rendimiento.

Nuestra investigación destaca que los complejos factores que influyen en el éxito o el fracaso de una transformación tienen su origen en las emociones humanas. Estos resultados son en gran medida consistentes, independientemente de la industria o la geografía.

En una transformación exitosa: el apoyo conduce a resultados positivos

En una transformación exitosa, los líderes invierten desde el principio para crear las condiciones para el éxito, tanto a nivel racional como a nivel emocional. A medida que la transformación avanza, vemos que el estrés aumenta y la confianza puede disminuir. Pero a medida que aumenta la presión, también lo hace el apoyo. Con el apoyo adecuado en el momento oportuno, los trabajadores terminarán la transformación con una sensación positiva. En nuestro estudio, el 79 % de los trabajadores manifestaron emociones positivas después de una transformación exitosa, la mayoría de los cuales estaban contentos o felices, un 50 % más que antes de la transformación.

Respuesta del personal a la transformación

79%

de los trabajadores informaron de emociones positivas después de una transformación exitosa.

En una transformación de bajo rendimiento: surge un ciclo negativo

Los líderes y los trabajadores comienzan en un estado emocional similar al de una transformación exitosa. Sin embargo, hay un punto durante la transformación en el que las cosas se desploman. Algo más de un tercio (38 %) de los trabajadores declararon emociones negativas, como el estrés, durante una transformación exitosa, frente a dos tercios (66 %) de los trabajadores durante una transformación de bajo rendimiento. Sin ninguna intervención de apoyo, tanto los trabajadores como los lideres pierden la esperanza. Al final de una transformación de bajo rendimiento, el impacto emocional negativo es enorme. Tres cuartas partes de los trabajadores declararon tener emociones negativas, incluido el 31 % que experimentó tristeza, malestar o depresión.

En general, las emociones negativas en la fuerza laboral aumentaron en un 25 % en una transformación exitosa, pero en más de un 130 % en una transformación de bajo rendimiento. Entrar en una nueva transformación con este pozo de emociones negativas de la anterior transformación de bajo rendimiento puede proporcionar un punto de partida paralizante para la siguiente transformación.

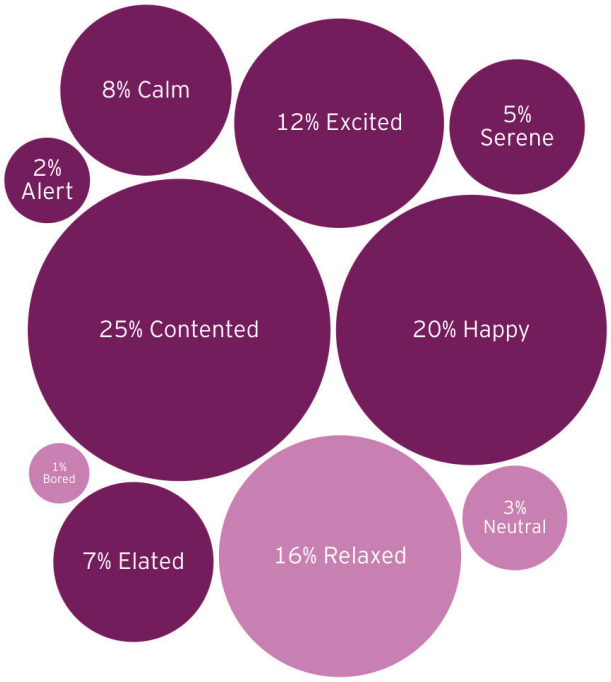
> “La clave para convertir el fracaso de la transformación en éxito se basa en la capacidad de las organizaciones para repensar y rediseñar completamente las transformaciones con los seres humanos en el centro.

Emociones reportadas por los trabajadores después de una transformación

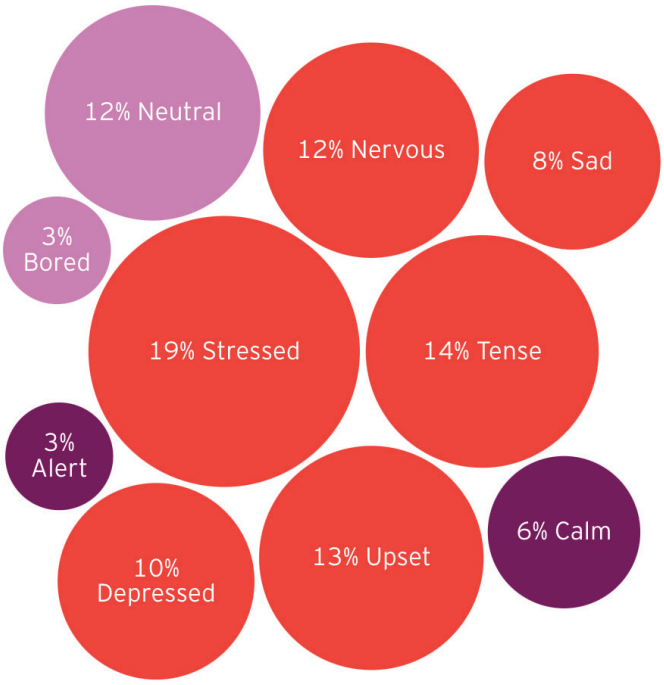
Emociones:

Positivas · Neutras · Negativas

Transformación exitosa



Transformación de bajo rendimiento



Capítulo 2

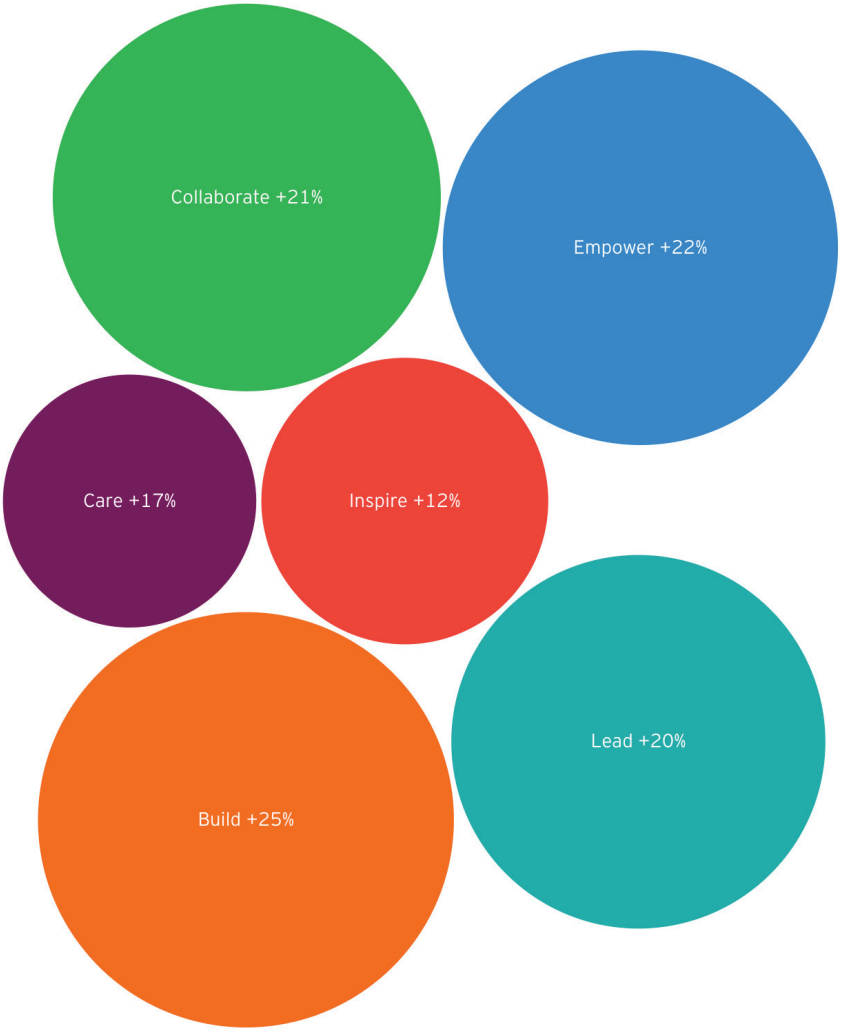
Seis factores que conducen al éxito de la transformación

Los líderes deben aplicar prácticas de liderazgo en apoyo de los seis impulsores para maximizar el rendimiento.

El viaje de transformación no es lineal ni fácil. Habrá giros y vueltas en el camino. La clave está en aceptar las emociones en lugar de ignorarlas, creer profundamente en la transformación, crear una cultura de disciplina y experimentación, utilizar la tecnología para hacer realidad la visión rápidamente y aprender sobre la marcha.

Con el apoyo adecuado, el mayor estrés de la transformación tiene el potencial de aumentar el rendimiento en lugar de disminuirlo y servir como acelerador de la transformación. Para maximizar el nivel de éxito, las organizaciones deben destacar en los siguientes seis factores.

El modelo predictivo indetificó 6 impulsores clave de un mayor éxito en las transformaciones



Trabajar con la organización en general

47%

de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que los líderes aceptaron las ideas del personal más junior, frente al 29 % de los encuestados en las transformaciones de bajo rendimiento

1. Dirigir: adaptar y cultivar las habilidades de liderazgo necesarias

En nuestra encuesta, los trabajadores calificaron el liderazgo como el principal impulsor, independientemente del éxito o el fracaso de la transformación. Los líderes, por su parte, identificaron el liderazgo como el motor número uno de las transformaciones exitosas, pero lo consideraron intrascendente cuando la transformación no tuvo resultados.

El proceso de desarrollo emocional personal es importante. Los líderes deben reconocer sus limitaciones actuales en términos de mentalidad y capacidades. Como líder de una transformación, tienes que ser completamente honesto sobre tus miedos, ansiedades y dudas sobre el viaje que tienes por delante. También debes reconocer lo que sabes, lo que no sabes y lo que necesitas aprender.

Hay que tener el valor de reconocer que tal vez no se tengan todas las respuestas y demostrar la humildad de buscarlas tanto dentro como fuera de la organización. Por ejemplo, el 47 % de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento afirmaron que los líderes aceptaron las ideas del personal más junior, frente al 29 % de los encuestados en las transformaciones de bajo rendimiento.

Los líderes tienen que responsabilizarse de lo bueno y lo malo, para demostrar que todo el equipo está en la transformación conjuntamente. Deben hacer hincapié en un enfoque de "nosotros, no yo", fomentando la colaboración, impulsando el consenso y creando una comunicación bidireccional para plantear los desafíos y las oportunidades de los trabajadores que impulsan la ejecución. Algunos líderes de transformaciones exitosas dijeron que se pusieron en contacto con los trabajadores directamente para entender sus preocupaciones. Otros invirtieron en plataformas tecnológicas que reunían voces dispares y facilitaban el diálogo bidireccional.

Algo más de la mitad (52 %) de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que los líderes tomaban decisiones que eran las mejores para toda la organización, no sólo para sus áreas de responsabilidad. El mismo porcentaje indicó que los líderes comprendían las necesidades y opiniones de los trabajadores. En comparación, sólo el 31 % de los encuestados en las transformaciones de bajo rendimiento dijeron sentirse de la misma manera.

Puntos clave
Invierte en la autotransformación y haz hincapié en un enfoque de "nosotros" a través de la colaboración y la comunicación.

2. Inspirar: crear una visión en la que todos puedan creer

La visión marca el tono y sirve de base para la transformación. Los líderes deben buscar una visión convincente fuera de ellos mismos, de su organización y de su sector. Deben considerar la posibilidad de lanzar una red amplia para obtener inspiración y utilizar planificación de futuro iterativo para identificar nuevas y audaces oportunidades, y elaborar una visión que todos puedan apoyar y con la que puedan conectar emocionalmente. Casi la mitad (47 %) de los encuestados en una transformación de alto rendimiento dijeron que la visión era clara y convincente, frente al 26 % de los que se encontraban en una transformación de bajo rendimiento.

Para que la visión sea real, los líderes tienen que comunicar claramente por qué es necesario el cambio, no sólo lo que tienen que hacer – el 71 % de los trabajadores está de acuerdo en que esto haría que las transformaciones tuvieran más éxito. Los líderes tienen que fomentar una verdadera creencia en la visión, más que una simple comprensión de la misma.

La mitad (48 %) de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que el liderazgo articuló claramente por qué la organización necesitaba cambiar, frente al 25 % de los encuestados en las transformaciones de bajo rendimiento.

Puntos clave
Cree una visión en la que todos puedan creer y que inspire a los trabajadores a hacer un esfuerzo adicional.

3. Cuidar: construir una cultura que acoja y fomente la opinión de todos

Las emociones son la clave para que la transformación tenga éxito o, si la organización no está preparada, para que la transformación se convierta en un fracaso.

En nuestro estudio, el 50 % de los trabajadores que experimentaron una transformación de bajo rendimiento estuvieron de acuerdo en que la transformación no era más que otra palabra para el despido. En los análisis de texto libre de nuestra investigación, los trabajadores implicados en transformaciones de bajo rendimiento dijeron que se sintieron no escuchados, no apoyados y estresados durante y después de la transformación. En las conversaciones de seguimiento, los líderes indicaron que estaban sorprendidos por estos resultados y que no eran conscientes del enorme costo que una transformación de bajo rendimiento suponía para la fuerza laboral.

Los líderes deben aprovechar las emociones adecuadas para mantener a los trabajadores comprometidos y motivados, al tiempo que les proporcionan suficiente apoyo emocional para evitar la ansiedad y el agotamiento. Nuestro modelo predictivo indica que proporcionar más apoyo emocional mejoró la probabilidad media de éxito de la transformación en un 17 %.

Si comprendes el estado emocional de los trabajadores a lo largo del proceso de transformación, podrás identificar las señales de alerta temprana cuando las cosas vayan mal y realizar los ajustes necesarios para volver a encarrilar la transformación.

Puntos clave
Escucha atentamente lo que tu gente tiene que decir, comprende el origen de su preocupación y trata de abordar los problemas de una manera emocionalmente comprensiva y constructiva.

Crear autonomía para apoyar la ejecución

52%

de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que a los empleados se les asignaron funciones y responsabilidades claras.

4. Empoderar: establecer responsabilidades claras y estar preparado para el cambio

Tradicionalmente, las transformaciones se conciben y gestionan como viajes lineales. Nuestra investigación sugiere que no es así. Habrá altibajos, giros, paradas y comienzos. La clave para los líderes es proporcionar tanto la estructura y la disciplina como la libertad creativa para explorar e innovar.

Es importante crear autonomía para que la organización ejecute. Más de la mitad (52 %) de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que a los empleados se les asignaron funciones y responsabilidades claras, y el 49 % dijo que la autoridad para la toma de decisiones se delegó de forma clara y adecuada en toda la organización (frente al 29 % en las transformaciones de bajo rendimiento).

También debes fomentar la experimentación pasando de una mentalidad de "no fallar" a otra de "fallar rápido". Los pequeños fracasos pueden conducir a grandes éxitos. El miedo al fracaso, por su parte, suele hacer que se pierdan oportunidades. El 46 % de los encuestados de las transformaciones de alto rendimiento establecieron un proceso que fomenta la experimentación innovadora, garantizando al mismo tiempo que la experimentación fallida no tendrá un impacto negativo en la carrera o la compensación.

Puntos clave
Fomentar una cultura de experimentación y crear una mentalidad de fallar rápido para captar y aprovechar las oportunidades que una mentalidad de no fallar puede perder.

5. Construir: utilizar la tecnología y las capacidades para impulsar acciones visibles rápidamente

La tecnología no es la visión en sí misma, pero da vida a la visión. La tecnología adecuada es fundamental para hacer realidad la visión y facilitar el proceso de transformación. Los ejecutivos clasificaron el uso eficaz de la tecnología como el segundo impulsor del éxito y el uso ineficaz de la tecnología como el segundo impulsor del bajo rendimiento.

Casi la mitad (48 %) de los encuestados en transformaciones exitosas dijeron que su organización había invertido en las tecnologías adecuadas para cumplir con su visión de transformación, frente al 33 % de los encuestados de transformaciones de bajo rendimiento.

También es importante reconocer el componente emocional que implica la introducción de nuevas tecnologías. Algunas personas temen el impacto de la tecnología. Los trabajadores en transformaciones de bajo rendimiento son un 25 % más propensos a estar de acuerdo en que la transformación conduce a la preocupación por la seguridad del empleo (49 % frente al 39 %). Otros pueden verlo como un medio para evitar las interacciones humanas, que son esenciales para el bienestar emocional de la fuerza laboral y el funcionamiento eficaz de la organización.

Como líder, debes priorizar el progreso sobre la perfección. Es importante demostrar el valor de los nuevos enfoques tecnológicos desde el principio y reclutar a los primeros adoptantes y a las personas influyentes para llevar a sus clientes y a los trabajadores a la realización de la visión y el valor.

A través de una combinación de contratación, mejora o renovación de las competencias, asociación y subcontratación, se puede cultivar la mentalidad y el conjunto de competencias digitales adecuados para convertir el valor potencial de la tecnología en realidad. El 49 % de los encuestados de las transformaciones de alto rendimiento afirmaron que sus organizaciones contaban con las habilidades digitales y la mentalidad necesarias para la transformación, frente al 35 % de los encuestados de las transformaciones de bajo rendimiento.

Puntos clave
Reconocer el impacto emocional que la tecnología puede tener en la organización. Proporcionar el aprendizaje y el apoyo emocional adecuados para fomentar una mentalidad y un conjunto de habilidades digitales, y convencer a los trabajadores de la visión y el valor.

6. Colaborar: encontrar las mejores formas de conectar y co-crear

Mientras que las culturas heredadas adoptaban un enfoque jerárquico de mando y control, en el que los líderes establecían la visión y los trabajadores la ejecución, el estado de transformación constante de hoy requiere interdependencia y colaboración.

Como líder, tendrás que desarrollar una cultura que fomente la conectividad y la creatividad. Proporciona un espacio seguro en el que puedan surgir nuevas formas de trabajo, tanto digitales como ágiles, para fomentar la innovación, el compromiso y el trabajo satisfactorio. El 44 % de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que la cultura de su organización fomentaba nuevas formas de trabajo, en comparación con el 28 % en las transformaciones de bajo rendimiento.

Para que las nuevas formas de trabajar tengan éxito, los líderes y los trabajadores deben colaborar para redefinir el equilibrio entre la delegación, la propiedad y el empoderamiento. El 42 % de los encuestados en las transformaciones de alto rendimiento dijeron que se definió e implementó conscientemente una nueva cultura organizativa como parte del programa de transformación.

Puntos clave
Co-crear nuevas formas de trabajo y empoderar a los trabajadores para que rediseñen y redefinan su propio trabajo, tanto en términos de qué trabajo y comportamientos deben cambiar como en la forma en que se realiza el trabajo. Construir conscientemente la interdependencia entre los equipos para gestionar los elementos emocionales y racionales del cambio.

Aprovecha el poder de tu gente para impulsar el éxito de la transformación

Los líderes saben que sus organizaciones necesitan transformarse, pero el cambio es difícil, y muchos se sienten abrumados por la perspectiva. En una época de constantes disrupciones, quedarse quieto no es una opción. Aprovechando el poder de su gente y aplicando prácticas de liderazgo en torno a cada uno de los seis impulsores, los líderes pueden poner a su organización en el camino del éxito de la transformación.

Sin embargo, es importante reconocer que el éxito no radica en hacerlo bien en uno solo de estos impulsores. Las organizaciones deben adoptar prácticas de vanguardia en todas ellas para maximizar las probabilidades de éxito. Para las organizaciones que buscan elevar sus transformaciones al siguiente nivel, es hora de poner a los seres humanos en el centro.

> “Para que las nuevas formas de trabajar tengan éxito, los líderes y los trabajadores deben colaborar para redefinir el equilibrio entre la delegación, la propiedad y el empoderamiento.

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a ey.com.

© 2022 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, impositivo u otro asesoramiento profesional. Consulte a nuestros asesores para obtener asesoramiento específico.