/ MODELO CONCEPTUAL

McKinsey Influence Model

Modelo de influencia; cuatro palancas del cambio de mentalidad y comportamiento

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emily Lawson; Colin Price (McKinsey) (2003 (McKinsey Quarterly) · denominación «influence model» en publicaciones posteriores de McKinsey)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a diseñar un cambio de comportamiento con cuatro palancas que actúan a la vez: comprensión y convicción, mecanismos formales de refuerzo, desarrollo de habilidades y ejemplo de los referentes.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tiene que ocurrir para que las personas piensen y actúen de otra forma, y cuál de las cuatro palancas está hoy frenando el cambio?

01 Problema que resuelve

Muchas transformaciones se deciden bien y se ejecutan mal. El comité aprueba un nuevo modelo comercial, una integración o una forma distinta de trabajar. Se presenta en una convención, se envían correos y se organiza formación. Meses después, la mayoría de las personas sigue haciendo lo mismo que antes.

El McKinsey Influence Model ayuda a entender por qué ocurre y qué hacer. Parte de una idea sencilla: las personas cambian su forma de pensar y de actuar cuando se dan cuatro condiciones a la vez.

1. **Fomentar la comprensión y la convicción:** entienden el porqué del cambio y están de acuerdo, al menos lo bastante para intentarlo.
2. **Reforzar con mecanismos formales:** la estructura, los procesos, los sistemas y los incentivos empujan en la misma dirección.
3. **Desarrollar el talento y las habilidades:** tienen las capacidades que el nuevo comportamiento exige.
4. **Dar ejemplo (modelos de rol):** ven a la dirección y a las personas que respetan comportarse de la nueva forma.

Si falla una, las demás pierden fuerza.

Señales de que puede hacer falta:

- el cambio se ha comunicado mucho, pero el comportamiento diario no se mueve;
- se pide colaborar y se sigue premiando el resultado individual;
- se forma a las personas y al volver al puesto nada les permite aplicar lo aprendido;
- la dirección pide un cambio que ella misma no practica;
- se cambia el plan de incentivos una y otra vez y los resultados siguen igual;
- el equipo dice estar de acuerdo con el cambio en las reuniones, pero no lo aplica fuera de ellas.

MCKINSEY INFLUENCE MODEL

Ayuda a conseguir que las personas cambien su forma de pensar y de actuar, con cuatro palancas a la vez

COMUNICAR EL CAMBIO NO BASTA | Según la consultora McKinsey, las personas cambian cuando entienden el porqué, el sistema lo premia, saben hacerlo y ven a otros hacerlo.

1 · LAS CUATRO PALANCAS

Consultora McKinsey: Lawson y Price, 2003; Basford y Schaninger, 2016

Según McKinsey, una persona cambia su forma de pensar y de actuar si…

1 FOMENTAR LA COMPRENSIÓN Y LA CONVICCIÓN

…entiende por qué cambiamos y está de acuerdo.

Cómo: contar por qué cambiamos, a dónde vamos y qué significa para cada uno, y dejar que cada equipo lo cuente con sus palabras.

Error típico: hablar solo de las cifras de la empresa.

Base: tendemos a actuar de forma coherente con lo que creemos (Festinger).

2 REFORZAR CON MECANISMOS FORMALES

…ve que los objetivos, los incentivos y los sistemas premian lo nuevo.

Cómo: revisar qué se mide, qué se premia y qué exigen los sistemas, y quitar lo que premia lo antiguo.

Error típico: pedir colaborar y seguir premiando el resultado individual.

Base: repetimos lo que tiene consecuencias positivas (Skinner).

3 DESARROLLAR EL TALENTO Y LAS HABILIDADES

…sabe hacer lo nuevo y tiene ocasión de practicarlo.

Cómo: aprender en el trabajo real, con tiempo, práctica y el apoyo del jefe.

Error típico: un curso aislado, sin práctica en el puesto.

Base: los adultos aprenden practicando y reflexionando (Kolb, Argyris).

4 DAR EJEMPLO

…ve a sus jefes y a los compañeros que respeta hacerlo.

Cómo: que cada directivo cambie algo visible en su forma de trabajar y que se impliquen los referentes de cada área.

Error típico: la dirección pide un cambio que ella no practica.

Base: imitamos a quienes respetamos (Cialdini).

LO QUE MUESTRA LA EVIDENCIA

Según una encuesta de la consultora McKinsey a 1.662 directivos (2015), las transformaciones que consideraban exitosas usaban las cuatro palancas casi ocho veces más a menudo que una sola; la menos usada era dar ejemplo. En 2020, la propia McKinsey habla de un éxito tres veces más probable. Son datos de la consultora, basados en la opinión de los encuestados. Y la cifra de que el 70 % de los cambios fracasa no tiene base empírica (Hughes, 2011).

2 · UN EJEMPLO: ¿QUÉ PALANCA FALLA?

Una distribuidora industrial quiere que sus comerciales dejen de vender por catálogo y propongan soluciones a sus clientes principales. Seis meses después, nada ha cambiado.

Entender	Se explicó en la convención anual.	**FUNCIONA**
Reforzar	Las comisiones siguen pagando por volumen.	**FALLA**
Habilidades	Se organizó un curso.	**EN MARCHA**
Ejemplo	El director comercial solo pregunta por pedidos cerrados.	**FALLA**

El problema no era de comunicación: fallaban el refuerzo y el ejemplo.

3 · CÓMO APLICARLO

1. **Escribir el cambio como comportamientos** qué hace hoy cada grupo y qué debería hacer.
2. **Revisar las cuatro palancas, grupo a grupo** y buscar dónde una contradice a otra.
3. **Quitar primero lo que premia lo antiguo** antes de añadir premios o cursos nuevos.
4. **Acordar qué cambia cada directivo** en su propia agenda y en sus reuniones.
5. **Seguir comportamientos, no solo resultados** con pocas señales que se puedan observar.

CUANDO UNA PALANCA CONTRADICE A OTRA, LAS PERSONAS CREEN A LA QUE MÁS LES AFECTA.
Si la empresa dice una cosa y mide otra, las personas harán caso a lo que se mide.

Fuente: consultora McKinsey: Lawson y Price, «The psychology of change management», McKinsey Quarterly (2003); Basford y Schaninger, McKinsey Quarterly (2016); encuesta global de McKinsey (2015). Ejemplo ilustrativo, pasos y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de la consultora McKinsey: Lawson y Price, «The psychology of change management», McKinsey Quarterly (2003); Basford y Schaninger, McKinsey Quarterly (2016); y la encuesta global de McKinsey (2015). Ejemplo ilustrativo y pasos: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Diseñar el componente humano de una transformación: un nuevo modelo comercial, una reorganización, una integración tras una compra, una nueva forma de servir al cliente.
- ✓ Diagnosticar por qué un cambio ya lanzado no avanza y dónde está el bloqueo.
- ✓ Revisar un plan de cambio antes de lanzarlo y comprobar que no descansa en una sola palanca, casi siempre la comunicación o los incentivos.
- ✓ Preparar a la dirección para su propio papel: qué tiene que hacer distinto cada miembro del comité.
- ✓ Explicar a un comité, en poco tiempo, por qué comunicar no basta.

> / EJEMPLO
> Una distribuidora industrial quiere que sus comerciales dejen de vender por catálogo y pasen a proponer soluciones a sus clientes principales. Lo explica en la convención anual y organiza un curso. Pero el sistema de comisiones sigue pagando por volumen, el CRM no recoge oportunidades de solución y el director comercial sigue pidiendo en cada reunión cuántos pedidos se han cerrado. A los seis meses nada ha cambiado. El problema no era de comunicación: fallaban el refuerzo y el ejemplo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que organizar el proceso completo de una transformación**: crear sentido de urgencia, formar el equipo que la impulsa, marcar hitos. El modelo dice qué palancas mueven los comportamientos, no en qué etapas se ordena el cambio. Para el proceso está **Kotter 8 Steps**.
- × **Si todavía no se sabe qué hay que cambiar.** El modelo sirve para mover comportamientos, no para decidir la estrategia ni el diseño de la organización. Para ver si las piezas de la organización encajan está **McKinsey 7S**; para diseñar cómo se organiza la empresa para ejecutar, **Operating Model**.
- × **Si se necesita entender la cultura en profundidad**: los supuestos compartidos que explican por qué la organización se comporta como lo hace. Para eso está **Organizational Culture**.
- × **Si el problema es estructural y no de comportamiento**: un puesto mal definido, territorios descompensados, falta de recursos. Mover mentalidades no arregla un diseño equivocado. En la red de ventas, **Sales Force Effectiveness** ayuda a ver primero qué palanca falla.

02 Entender

Qué es

Emily Lawson y Colin Price, de McKinsey, publicaron en 2003 un artículo sobre la psicología de la gestión del cambio. Su punto de partida: muchos programas de mejora exigen que las personas cambien su forma de pensar y de actuar, y eso no se consigue con órdenes ni con anuncios. Según los autores, las personas solo cambian de mentalidad si ven el sentido del cambio y están de acuerdo con él, al menos lo suficiente para intentarlo.

Propusieron **cuatro condiciones** para que ese cambio se produzca y se mantenga. Cada una se apoya en una línea de la psicología que los autores citan. Años después, McKinsey agrupó estas cuatro condiciones bajo el nombre de **«influence model»** (modelo de influencia) y las reformuló como cuatro acciones. La idea es la misma; cambian las palabras.

Dos conceptos conviene tenerlos claros desde el principio:

- **Mentalidad:** la forma en que una persona interpreta su trabajo y lo que se espera de ella. Qué cree importante, qué cree que se premia, qué cree que es posible.
- **Comportamiento:** lo que hace de verdad cada día: a qué dedica su tiempo, cómo decide, cómo trata al cliente o al compañero.

El modelo busca cambiar lo segundo actuando también sobre lo primero.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), las cuatro palancas tal como las formula la consultora McKinsey: para cada una, qué tiene que ver o sentir la persona, cómo activarla, el error típico y la base psicológica que citan sus autores; debajo, lo que muestra la evidencia, con sus límites. A la derecha, arriba (2), un ejemplo inventado de diagnóstico: una distribuidora cuyos comerciales no cambian su forma de vender; abajo (3), cinco pasos para aplicarlo.

> / NOTA
> El modelo procede de la consultora McKinsey. Lo formularon dos de sus consultores, Emily Lawson y Colin Price, en la revista de la firma, *McKinsey Quarterly* (2003), y la propia consultora lo ha desarrollado y difundido después con el nombre de «influence model». Por eso, la mayor parte de la evidencia sobre el modelo procede de McKinsey, y así se indica en cada caso.

Las cuatro condiciones

Se presentan en el orden de la fuente original. El orden es solo expositivo: no indica cuál pesa más.

1 Fomentar la comprensión y la convicción

En el artículo de 2003 se llama «un propósito en el que creer». Las personas cambian su comportamiento con más facilidad si creen en el propósito del cambio. Los autores lo apoyan en la **teoría de la disonancia cognitiva** de Leon Festinger: cuando lo que hacemos no encaja con lo que creemos, sentimos incomodidad y tendemos a corregirla. Si una persona cree en el propósito, ajusta su conducta para ser coherente con él.

Por eso, según Lawson y Price, no basta con decir a los empleados que tendrán que hacer las cosas de otra manera. Quien lidera un cambio debe pensar su **«historia»**: por qué merece la pena, de dónde venimos, a dónde vamos y qué significa para cada uno.

Qué mirar: si las personas saben explicar con sus palabras por qué se cambia; si la historia habla solo de cifras del grupo o también de lo que importa a cada equipo; si se ha dado espacio para que la cuestionen.

Pregunta para pensar: ¿un comercial o un jefe de planta sabría explicar a un compañero, en dos frases, por qué estamos cambiando?

Implicación práctica: la historia no es un eslogan. Es un argumento que conecta el cambio con algo que las personas valoran. Sin ella, las demás palancas se viven como imposición.

2 Reforzar con mecanismos formales

Las estructuras, los procesos, los sistemas de información, los objetivos y las recompensas deben estar alineados con el comportamiento que se pide. Los autores se apoyan en la psicología del **condicionamiento y el refuerzo** (B. F. Skinner): tendemos a repetir lo que tiene consecuencias positivas y a abandonar lo que no las tiene. Añaden un matiz importante: que los mecanismos refuercen el cambio al principio no garantiza que el cambio dure. El refuerzo hay que mantenerlo.

Qué mirar: qué se mide y qué se revisa en las reuniones; qué se premia y qué se penaliza, también de forma informal; quién decide qué; qué exige el sistema (el ERP, el CRM, los formularios) para trabajar de la nueva forma.

Pregunta para pensar: si alguien hiciera exactamente lo que pedimos, ¿qué le pasaría? ¿Ganaría más, lo reconocerían, o le complicaría la vida?

Implicación práctica: es la palanca que más a menudo contradice a la historia. Si la organización dice una cosa y mide otra, las personas harán caso a lo que se mide.

3 Desarrollar el talento y las habilidades

Para cambiar hay que saber hacer lo nuevo. Los autores se apoyan en la teoría del aprendizaje de adultos: el **ciclo de aprendizaje de David Kolb** y el **aprendizaje de doble bucle de Chris Argyris** (no solo corregir lo que se hace, sino revisar los supuestos que llevan a hacerlo). Los adultos aprenden con tiempo, reflexión, práctica y la oportunidad de enseñar a otros lo que han aprendido. No se puede enseñar todo en una sola sesión.

Qué mirar: qué habilidades nuevas exige el cambio y quién las tiene hoy; si la formación se aplica en el puesto y con casos reales; si hay acompañamiento después; si los jefes saben apoyar ese aprendizaje.

Pregunta para pensar: ¿qué tendrá que hacer distinto una persona el lunes por la mañana y quién le ayudará las primeras veces que lo intente?

Implicación práctica: un curso aislado rara vez cambia un comportamiento. El aprendizaje funciona cuando se practica en el trabajo real, se revisa y se repite.

4 Dar ejemplo (modelos de rol)

Las personas imitan a quienes respetan. Si ven a la dirección y a los compañeros que admiran comportarse de la nueva forma, el cambio gana credibilidad. Si ven lo contrario, lo abandonan. Los autores recuerdan que el pediatra Benjamin Spock consideraba decisivos los modelos de rol en el desarrollo de los niños, y sostienen que en los adultos pesan igual. Insisten en que los modelos de rol deben existir **en todos los niveles**, no solo en el comité, y en que el grupo en el que trabaja cada persona también influye en lo que hace.

Qué mirar: qué hace la dirección, no qué dice; qué comportamientos ven los equipos en sus jefes directos; quiénes son los referentes informales de cada área y qué hacen.

Pregunta para pensar: ¿qué ha cambiado cada miembro del comité en su propia agenda desde que se lanzó el cambio?

Implicación práctica: el ejemplo es la palanca más visible y la que más rápido destruye la credibilidad cuando falla. Un solo gesto de la dirección contrario al cambio anula muchas horas de comunicación.

> / PARA TENER EN CUENTA
> Lawson y Price afirman que, según la mayor parte del trabajo clínico, los modelos de rol coherentes son tan importantes para cambiar el comportamiento de los adultos como las otras tres condiciones juntas. Es una afirmación de los autores; el artículo no cita el estudio concreto que la respalda.

Cómo funcionan juntas

La tesis central del modelo es que las cuatro condiciones se necesitan **a la vez**. Cada una tapa un hueco que las otras no cubren:

- La historia da el porqué, pero no cambia lo que se mide.
- Los mecanismos formales empujan la conducta, pero sin convicción producen cumplimiento mínimo.
- Las habilidades hacen posible el cambio, pero no lo hacen deseable.
- El ejemplo lo hace creíble, pero no basta si el sistema penaliza lo nuevo.

> / IDEA CLAVE
> El cambio de comportamiento no depende de una palanca bien ejecutada, sino de que las cuatro empujen en la misma dirección. Cuando una contradice a otra, las personas creen a la que les afecta más de cerca.

> / EVIDENCIA
> Según una encuesta global de McKinsey (2015), las transformaciones que los encuestados consideraban exitosas usaban las cuatro acciones casi ocho veces más a menudo que una sola. Es evidencia de la propia consultora (ver Profundizar).

Matices que añadió McKinsey después

En 2009, Carolyn Aiken y Scott Keller, también de McKinsey, revisaron las cuatro condiciones. Las consideraron bien fundadas y racionales, pero señalaron que la forma habitual de aplicarlas olvida cómo se comportan de verdad las personas. Algunos de sus matices son muy útiles en la práctica:

- **Lo que motiva a la dirección no motiva a la mayoría de los empleados.** Los autores distinguen cinco fuentes de motivación: el impacto en la sociedad, en el cliente, en la empresa, en el propio equipo y en uno mismo. Una historia centrada casi solo en los resultados de la empresa deja fuera lo que mueve a la mayoría.
- **Es mejor que las personas escriban su propia historia.** Quien participa en construir el argumento se compromete más con él; los autores lo apoyan en un experimento de Ellen Langer con números de lotería elegidos o asignados.
- **Una buena historia combina lo positivo y lo negativo:** lo que se gana y lo que se arriesga si no se cambia.
- **La dirección suele creer que ya es el cambio.** Los directivos tienden a verse mejor de lo que son. Por eso cada uno tiene que preguntarse, con ayuda de la opinión de otros, qué debe cambiar él, no solo qué deben cambiar los demás.
- **El dinero es la forma más cara de motivar.** Los autores señalan que recompensas pequeñas e inesperadas pueden tener un efecto desproporcionado.
- **Un proceso justo importa tanto como un resultado justo.** Si un cambio se percibe como injusto, las personas lo resisten aunque vaya en su propio interés.

/ CONSEJO · BM

Estos matices no sustituyen al modelo: indican cómo aplicar cada palanca sin caer en los errores más comunes. Conviene usarlos como lista de control al diseñar la historia, los incentivos y el papel de la dirección.

/ NOTA

En 2016, Tessa Basford y Bill Schaninger, de la consultora McKinsey, actualizaron la base de cada palanca con más investigación y casos. Algunos ejemplos útiles:

- **Comprensión y convicción.** La «maldición del conocimiento»: quien conoce bien algo cree que los demás lo entienden mucho mejor de lo que lo entienden. En un experimento de Stanford, quienes marcaban con golpes el ritmo de canciones conocidas esperaban que los oyentes acertaran la mitad; acertaron menos del 5 %. Por eso los directivos suelen explicar poco el porqué del cambio. Citan el caso de IBM, que en 2006 abrió dos debates en línea de 72 horas con 150.000 participantes de 104 países.
- **Mecanismos formales.** El clásico de Steven Kerr (1975) sobre el error de premiar una cosa esperando otra. Una refinería premiaba recortar el gasto de mantenimiento mientras pedía un mantenimiento fiable.
- **Talento y habilidades.** Las personas se valoran mejor de lo que son: más del 90 % de los conductores de Estados Unidos se cree por encima de la media. Por eso suelen equivocarse sobre lo que necesitan aprender.
- **Ejemplo.** No depende solo de la alta dirección: los líderes informales pueden influir más que el consejero delegado, y el propio grupo es a menudo la influencia más fuerte.

En 2020, la consultora propuso personalizar el cambio: las cuatro palancas se mantienen, pero las acciones se adaptan a cada grupo de empleados según su situación y lo que les frena (DiLeonardo, Lauricella y Schaninger, 2020).

Qué no es

- **No es un proceso por etapas. Kotter 8 Steps** ordena el proceso organizativo de liderar el cambio: qué tiene que ocurrir, en qué orden y liderado por quién. El Influence Model, de Lawson y Price (2003), describe las palancas que hacen que las personas cambien su mentalidad y su comportamiento. Se combinan así: Kotter marca el recorrido y las cuatro palancas indican qué tiene que estar en marcha para que las personas cambien en cada tramo, sobre todo al comunicar la visión, facultar a las personas y anclar lo nuevo (pasos 4, 5 y 8 de Kotter).
- **No es un modelo de cultura.** No explica por qué una organización es como es. Para entender los niveles de la cultura y sus supuestos de fondo está **Organizational Culture**.
- **No es un modelo del cambio persona a persona.** Mira las condiciones que crea la organización. Para el recorrido de cada persona existen otros modelos, como ADKAR.
- **No es un plan de comunicación ni un plan de incentivos.** Cada uno es solo una parte de una palanca.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para usar el modelo al diseñar o revisar un cambio. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de las cuatro condiciones; Lawson y Price no la formularon como procedimiento.

1 **Definir el cambio de comportamiento en concreto**
Qué hacen hoy las personas y qué deberían hacer, por grupo: dirección, mandos intermedios, equipos. Escribirlo en forma «de → a». Sin esto, el modelo no tiene sobre qué actuar.

2 **Identificar a quién afecta y qué pierde cada grupo**
Todo cambio pide a alguien que deje algo: comodidad, estatus, ingresos, autonomía. Conocerlo evita historias que no convencen.

3 **Diagnosticar las cuatro palancas**
Para cada grupo, revisar qué empuja hoy a favor y qué en contra: la historia que se cuenta, lo que se mide y se premia, las habilidades disponibles y lo que hacen los referentes. Buscar sobre todo las contradicciones entre palancas.

4 **Construir la historia con los equipos**
Partir de un borrador de la dirección y dejar que los equipos lo traduzcan a su realidad. Incluir lo que se gana y lo que se arriesga.

5 **Alinear los mecanismos formales**
Revisar objetivos, indicadores, incentivos, procesos, sistemas y quién decide qué. Eliminar primero lo que contradice el cambio, antes de añadir nuevos premios.

6 **Diseñar el desarrollo de habilidades en el trabajo**
Formación ligada a casos reales, práctica, acompañamiento de los jefes y revisión posterior.

7 **Acordar el papel de la dirección y de los referentes**
Qué comportamientos visibles cambia cada miembro del comité y qué referentes de cada área se implican. Hacerlo explícito, no suponerlo.

8 **Seguir los comportamientos, no solo los resultados**
Elegir pocas señales observables del nuevo comportamiento y revisarlas con regularidad. Corregir la palanca que falle.

/ CONSEJO · BM
Empezar por el paso 1 cambia la conversación. Muchos planes de cambio describen objetivos («ser más orientados al cliente») pero no comportamientos («el jefe de producción asiste a la reunión mensual con los tres clientes principales»). Solo lo segundo se puede reforzar, enseñar y ejemplificar.

/ IMPORTANTE · BM
Antes de añadir nada nuevo, busca lo que hoy contradice el cambio. Un indicador antiguo que sigue en el cuadro de mando o un directivo que no cambia pesan más que cualquier campaña.

Kit práctico

Tabla de comportamientos «de → a»

GRUPO	HOY HACEN…	DEBERÍAN HACER…	CÓMO SABREMOS QUE LO HACEN (SEÑAL OBSERVABLE)
Comité de dirección			
Mandos intermedios			
Equipos			

> / CONSEJO · BM
>
> Tres o cuatro comportamientos por grupo son suficientes. Si la lista es larga, no se ha elegido.

Diagnóstico de las cuatro palancas

PALANCA	QUÉ OCURRE HOY	¿EMPUJA A FAVOR O EN CONTRA?	QUÉ CONTRADICE A OTRA PALANCA	QUÉ HAY QUE CAMBIAR	RESPONSABLE
1. Fomentar la comprensión y la convicción					
2. Reforzar con mecanismos formales					
3. Desarrollar el talento y las habilidades					
4. Dar ejemplo (modelos de rol)					

Preguntas para el comité

- ¿Sabría cada persona afectada explicar por qué cambiamos y qué significa para ella?
- ¿Qué medimos, revisamos y premiamos hoy que contradice lo que pedimos?
- ¿Qué tiene que saber hacer la gente que hoy no sabe, y cómo lo aprenderá en su puesto?
- ¿Qué ha cambiado cada uno de nosotros en su forma de trabajar desde que lanzamos el cambio?
- ¿Quiénes son los referentes informales de cada área y qué están haciendo?
- Si tuviéramos que elegir una sola palanca para corregir este trimestre, ¿cuál sería y por qué?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Fabricante de envases con tres plantas que quiere que los jefes de turno resuelvan los problemas de calidad en origen en lugar de escalarlos.
>
> «El cambio se entiende: los jefes de turno saben explicar por qué la calidad en origen reduce reclamaciones. Lo que falla es el refuerzo y el ejemplo. Su bonus sigue ligado solo a unidades producidas, así que parar la línea para resolver un problema les penaliza. Y el director de operaciones sigue llamando a cada planta cuando cae la producción, no cuando sube el rechazo. Proponemos tres medidas antes de cualquier nueva formación: incluir el rechazo interno en el bonus de los jefes de turno, que el director de operaciones revise primero calidad y después volumen en la reunión semanal, y que cada planta presente un caso resuelto en origen al mes.»

Una conclusión así nombra la palanca que falla y lo que se hará. Una lista de acciones de comunicación, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confiar solo en la comunicación	Todo el mundo conoce el cambio y nadie lo aplica.	Comprobar que las otras tres palancas acompañan a la historia.
Usar el incentivo como palanca principal	Se paga más por el nuevo comportamiento, pero la estructura o las habilidades no lo permiten.	Alinear primero lo que contradice el cambio; el incentivo, como parte del refuerzo, no como sustituto del resto.
Una historia escrita solo para el comité	Habla de cifras del grupo que no significan nada para los equipos.	Dejar que cada equipo la traduzca a lo que le importa.
Excluir a la dirección del cambio	Se pide a los demás lo que el comité no hace.	Hacer explícitos los comportamientos que cambia cada directivo.
Formación sin práctica	Un curso bien valorado que no se aplica al volver al puesto.	Aprender en el trabajo real, con acompañamiento y revisión.

Limitaciones

- **Es un modelo de síntesis, no una teoría probada como tal.** Reúne ideas de la psicología con base propia, pero el modelo en su conjunto se apoya sobre todo en la experiencia y las encuestas de McKinsey (ver Profundizar).
- **No dice en qué orden ni con qué intensidad actuar.** La elección de la palanca prioritaria depende del diagnóstico y del criterio.
- **Supone que el cambio está bien decidido.** Si la estrategia o el diseño de la organización son erróneos, mover comportamientos no lo corrige.
- **Mira poco el poder y los conflictos de interés.** Hay cambios que perjudican de verdad a algunos grupos; ninguna historia lo resuelve y hay que tratarlo como tal.
- **Es sencillo de explicar y exigente de aplicar.** Las cuatro palancas dependen de áreas distintas (dirección, recursos humanos, sistemas, finanzas) y alinearlas exige coordinación.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El Influence Model suele entrar cuando la dirección ya ha decidido qué quiere cambiar y necesita que las personas lo hagan suyo. Es una pieza de la parte humana de una transformación, no la transformación entera: no fija la estrategia, no diseña la organización y no ordena las etapas del cambio.

La lógica del orden es esta: primero se entiende la cultura de partida, que explica los comportamientos de hoy; después se organiza el proceso de cambio; dentro de ese proceso se diseñan las cuatro palancas para mover comportamientos concretos; y, por último, se sigue la ejecución con objetivos y señales medibles.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Lawson y Price no conectaron su modelo con estas herramientas. Aiken y Keller (2009) sí sitúan las cuatro condiciones en relación con el trabajo de Kotter, pero solo como antecedente del campo, no como secuencia.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Organizational Culture.
Ayuda a entender qué supuestos compartidos sostienen los comportamientos actuales y qué resistencias cabe esperar.

2 Kotter 8 Steps.
Organiza el proceso de liderar el cambio: urgencia, equipo impulsor, visión y consolidación.

3 McKinsey Influence Model.
Diseña, para cada grupo, las cuatro palancas que harán que el comportamiento cambie y se mantenga.

4 OKR.
Concentra la ejecución en pocas prioridades por periodo y permite seguir tanto los resultados como las señales del nuevo comportamiento.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **McKinsey 7S** → si hay que comprobar que estructura, sistemas, estilo y personas encajan con el cambio que se pide.
- **Operating Model** → si el cambio exige rediseñar cómo se organiza la empresa; los mecanismos formales dependen de ese diseño.
- **Sales Force Effectiveness** → si el cambio afecta a la red comercial; ayuda a no confundir un problema de cobertura con uno de comportamiento.
- **Post-Merger Integration** → si el cambio nace de una integración y hay que alinear dos formas distintas de trabajar.
- **Stakeholder Mapping** → si antes de actuar sobre los comportamientos hay que identificar quién puede influir en el cambio o verse afectado y cómo tratar a cada uno.

05 Profundizar

Origen y evolución

Emily Lawson y Colin Price, entonces en McKinsey, publicaron *The psychology of change management* en un número especial de *McKinsey Quarterly* de 2003 dedicado al valor de la organización. Allí formularon las cuatro condiciones —un propósito en el que creer, sistemas de refuerzo, las habilidades que exige el cambio y modelos de rol coherentes— y las apoyaron en líneas conocidas de la psicología: la disonancia cognitiva de Festinger, el condicionamiento de Skinner, el aprendizaje de adultos de Kolb y Argyris, y el aprendizaje por imitación de modelos. Ilustraron el enfoque con dos casos de clientes sin nombre: un banco europeo y una empresa energética internacional.

> / EJEMPLO
> El artículo de la consultora McKinsey de 2003 describe así los dos casos. El banco, un banco minorista europeo de más de 30.000 empleados, se propuso duplicar su beneficio económico en cuatro años; a mitad de plazo estaba a medio camino de sus objetivos. Los autores reconocen que no tienen datos que prueben el cambio de mentalidad, solo cambios de comportamiento. En la empresa energética, unos 1.000 directivos pasaron por talleres de tres días, y la proporción de empleados que decía recibir buena orientación y seguimiento de sus jefes pasó del 30 % al 80 %.

El modelo evolucionó en publicaciones posteriores de McKinsey:

- **2009.** Carolyn Aiken y Scott Keller, en *The irrational side of change management* (*McKinsey Quarterly*), resumieron las cuatro condiciones como historia convincente, modelos de rol, mecanismos de refuerzo y desarrollo de capacidades, y añadieron los matices sobre el comportamiento real de las personas recogidos en Entender.
- **2011.** Scott Keller y Colin Price retomaron las cuatro palancas en el libro *Beyond Performance*, dentro de un enfoque más amplio sobre la salud de la organización y un proceso de cambio en cinco etapas.
- **2015–2016.** McKinsey publicó una encuesta global sobre transformaciones y un artículo de Tessa Basford y Bill Schaninger que presentan las cuatro acciones bajo el nombre de **«influence model»** y actualizan su base con referencias como Pavlov, Skinner, Seligman y Maier, Vroom y Cialdini.

/ NOTA

El nombre «influence model» no aparece en el artículo de 2003. Es la etiqueta que McKinsey dio después a las ideas de Lawson y Price. La autoría de las cuatro condiciones es de estos dos autores; la denominación y las reformulaciones posteriores, de McKinsey.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Base psicológica.** Cada condición se apoya en investigación psicológica con recorrido propio. Lo que aporta el modelo es juntarlas y aplicarlas a la organización. En la revisión hecha para esta ficha no se ha localizado una validación académica independiente del modelo en su conjunto.
- / EVIDENCIA

  Encuesta global de McKinsey (2015), con 1.662 directivos encuestados: las transformaciones que los encuestados consideraban exitosas usaban las cuatro acciones casi ocho veces más a menudo que una sola. Es evidencia de la propia consultora que promueve el modelo, basada en valoraciones de los propios encuestados. La misma encuesta observa que los altos directivos valoraban las transformaciones de forma más favorable que el resto.
- / EVIDENCIA

  La misma encuesta de la consultora McKinsey (2015) observa que dar ejemplo era la palanca menos usada, y la comprensión y los mecanismos formales, las más usadas. Las transformaciones en las que participaban los líderes informales salieron bien el 68 % de las veces, frente al 60 % cuando participaba el equipo directivo, pero solo el 35 % de los encuestados decía haberlos implicado.
- / PARA TENER EN CUENTA

  Las cifras de la propia consultora no son coherentes entre sí: en 2015 afirmaba que las transformaciones exitosas usaban las cuatro palancas casi ocho veces más a menudo que una sola; en 2020 habla de que usarlas hace el éxito tres veces más probable. Ninguna de las dos publicaciones explica el método. Conviene citar el modelo por su lógica, no por estas cifras.
- / EVIDENCIA

  La cifra del 70 % de fracaso. Circula mucho la cifra de que alrededor del 70 % de los cambios organizativos fracasan. Hughes (2011) revisó cinco publicaciones que la citan y concluyó que no existe evidencia empírica válida y fiable que la respalde. Conviene no usarla como dato. Textos de McKinsey parten de esa idea: Aiken y Keller (2009) atribuyen a Kotter que solo el 30 % de los programas de cambio tiene éxito, aunque en su artículo de 1995 Kotter no da ningún porcentaje (ver **Kotter 8 Steps**).

/ IDEA CLAVE · BM

El modelo es útil como criterio de diseño y de diagnóstico: obliga a revisar cuatro palancas y sus contradicciones. No es una garantía de éxito ni una teoría demostrada como conjunto.

Fuente original

- Lawson, E. y Price, C. (2003). The psychology of change management. *McKinsey Quarterly*, número especial *The value in organization*, 31–41. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management

Libro de referencia

- Keller, S. y Price, C. (2011). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. John Wiley & Sons. Sitúa las cuatro palancas dentro de un enfoque más amplio de cambio y salud de la organización.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Aiken, C. y Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*, abril de 2009. Matices sobre cómo aplicar las cuatro condiciones. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-irrational-side-of-change-management
- Basford, T. y Schaninger, B. (2016). The four building blocks of change. *McKinsey Quarterly*, abril de 2016. Formulación actual del «influence model». https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change
- DiLeonardo, A., Lauricella, T. y Schaninger, B. (2020). When one size doesn't fit all: How to make change personal. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-organization-blog/when-one-size-doesnt-fit-all-how-to-make-change-personal Cómo adapta la consultora McKinsey las cuatro palancas a cada grupo de empleados.

- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783. El error de premiar una cosa esperando otra.

Extensiones y críticas

- McKinsey & Company (2015). The science of organizational transformations. Resultados de la encuesta global McKinsey, septiembre de 2015. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-science-of-organizational-transformations
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506

El artículo de 2003, los de 2009 y 2016 y la encuesta de 2015 se han consultado en la web de McKinsey. En la web actual, el artículo de 2009 figura firmado por Carolyn Dewar y Scott Keller; la propia nota de autores indica «Carolyn Aiken (now Carolyn Dewar)», por lo que se cita con la firma original, Aiken y Keller. El libro Beyond Performance *no se ha cotejado en su texto original; la descripción del libro procede de su ficha editorial y de reseñas. El artículo de Kerr (1975) se cita a través de Basford y Schaninger (2016).*

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emily Lawson; Colin Price (McKinsey) (2003 (McKinsey Quarterly) · denominación «influence model» en publicaciones posteriores de McKinsey).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.