

Por Joseph Grenny



Cómo **aumentar** exponencialmente su influencia

Los líderes frecuentemente cometen errores de cálculo cuando intentan influenciar el cambio. Muy a menudo apuestan a una sola fuente de influencia en vez de utilizar un arsenal diverso de estrategias. Nuestras investigaciones más recientes muestran que la variable principal en el éxito o en el fracaso no es cuáles fuentes de influencia los líderes escogen. Considerablemente, el factor más importante es cuántas.

La evidencia es clara. Al utilizar cuatro o más estrategias de influencia en combinación usted aumenta exponencialmente sus oportunidades para el éxito.

Los influenciadores tienen éxito donde otros fallan porque ellos saben que los problemas persistentes rara vez son alimentados por una sola causa sino más bien por una conspiración de causas. En vez de buscar lo mínimo necesario para lograr el cambio, los influenciadores combinan una masa crítica de diferentes tipos de estrategias de influencia.

Para llegar a esta conclusión, estudiamos problemas organizacionales fastidiosos como rencillas internas, falta de colaboración y poco acatamiento de los estándares de calidad o de seguridad. A pesar de que más del 90% de los ejecutivos que entrevistamos describieron sus problemas como poderosamente “destructivos”, y hasta “cancerosos”, no muchos hicieron algo para confrontarlos.

Obtuvimos resultados similares cuando encuestamos a gerentes senior y ejecutivos. Alrededor de 40% de estos ejecutivos habían hecho algún intento para influenciar el cambio. Sin embargo, la gran mayoría había empleado sólo una estrategia de influencia. Un puñado (menos del 5%) había usado cuatro o más fuentes de influencia en combinación. Sin embargo, la diferencia en resultados fue asombrosa. Aquellos que emplearon cuatro o más fuentes de influencia en combinación fueron diez veces más propensos a tener éxito que aquellos que se apoyaron en una sola fuente de influencia.

La evidencia es clara. Al utilizar cuatro o más estrategias de influencia en combinación usted aumenta exponencialmente sus oportunidades para el éxito. Pero, ¿cuáles son esas fuentes y cómo las puede alcanzar?

Las seis fuentes de influencia

Nuestro modelo organiza las estrategias de influencia en seis fuentes. La motivación y la habilidad constituyen la espina dorsal de este modelo que luego es subdividido en tres dominios: personal, social, y estructural.

Los primeros dos dominios, motivación y habilidad personales se refieren a las fuentes de influencia dentro del individuo que determinan sus elecciones de comportamiento (motivos y habilidades). Los siguientes dos, motivación y habilidad sociales se refieren a cómo otras personas afectan las elecciones de un individuo. Y los últimos dos, motivación y habilidad estructurales engloban el rol de factores no humanos, tales como sistemas de compensación, espacio físico y tecnología.

Utilizando este modelo, he aquí cómo los líderes exitosos emplearon estrategias en cada fuente para mejorar exponencialmente sus oportunidades para el éxito:



	Motivación	Habilidad
Personal	1 ¿Lo disfruto?	2 ¿Soy personalmente hábil?
Social	3 ¿Las personas motivan?	4 ¿Las personas habilitan?
Estructural	5 ¿Las "cosas" motivan?	6 ¿Las "cosas" habilitan?

LAS SEIS FUENTES DE INFLUENCIA

1

Fuente 1: Vincule la misión a los valores

Muchos comportamientos saludables son aburridos, incómodos o hasta dolorosos. Y muchos comportamientos no saludables pueden ser placenteros. Las personas razonables se resisten a las cosas que son incómodas o estresantes, que es la razón por la cual la mayoría de los esfuerzos fallan.

Los verdaderos influenciadores entienden que los seres humanos son capaces de transformar fundamentalmente su experiencia de casi cualquier actividad. Para influenciar a las personas a hacer cambios, los líderes efectivos establecen un marco moral que ayuda a las personas a conectar nuevos comportamientos a sus valores más profundos. Si los líderes fallan en comprometer los valores, se ven forzados a utilizar fuentes de motivación menos efectivas como las zanahorias y los garrotes (nota de la traductora: incentivos y amenazas).

2

Fuente 2: Sobre invierta en el desarrollo de destrezas

Los verdaderos influenciadores comprenden que los comportamientos nuevos pueden ser aún más intelectual, física o emocionalmente desafiantes que lo que aparentan en la superficie. Así que ellos invierten fuertemente en aumentar las habilidades personales.

Por ejemplo, Mike Miller, un pasado vicepresidente de AT&T, observó que las personas necesitaban más que motivación para hablar pronto y sin temores para salvar proyectos en vías de fracasar: necesitaban la habilidad para expresar sus preocupaciones e inquietudes al respecto. Con el tipo correcto de capacitación, Miller transformó su equipo de 3,000 personas y creó una cultura en la cual todos hablaban sin temor pronto y honestamente acerca de los riesgos que ellos entendían afectaban las metas de un proyecto.

3

Fuente 3: Aproveche la presión del grupo

Los influenciadores efectivos comprenden que lo que forjan y sostienen las normas de comportamiento de una organización son las muchas y pequeñas interacciones. Ellos se dan cuenta que a menos que no alineen positivamente las acciones sociales, sus oportunidades de influenciar el cambio son escasas.

Cuando a Ralph Heath se le encomendó llevar a producción al F-22 Raptor en 18 meses, sabía que necesitaba el apoyo de 5,000 empleados de Lockheed Martin. También sabía que no podía granjearse la confianza y el apoyo de todos. Heath entonces decidió invertir tiempo en las personas más influyentes, tanto los líderes formales como los líderes de opinión. Se reunía mensualmente con los supervisores, gerentes y líderes informales para revisar abiertamente sus inquietudes y los problemas previsible. A medida que Heath se ganaba su confianza, ellos influenciaron a los demás. Al final, el desempeño del grupo de Heath excedió las expectativas y cumplió con las fechas de entrega.

4

Fuente 4: Cree apoyo social

Si se enfoca solamente en el poder motivador de la gente a su alrededor, usted limita su propia influencia. La realidad es que la gente a su alrededor no sólo motiva, también pueden socavar el comportamiento.

En AT&T, se asignó a Mike Miller para mejorar el desempeño de su grupo en el cumplimiento de metas de calidad, tiempo y costo. Descubrió que la habilidad de discutir los temas críticos de la misión rápida y honestamente con los compañeros de trabajo era esencial para los empleados. Desafortunadamente, los líderes no siempre facilitaban este comportamiento. Entonces para hacer que los líderes fuesen accesibles y estuviesen disponibles, Miller les enseñó nuevas destrezas y les encargó enseñar estas destrezas a los empleados que se les reportaban directamente. El proceso bajó en cascada a través de toda la organización y las habilidades fueron incorporadas a la cultura.

5

Fuente 5: Alinee recompensas y asegure la rendición de cuentas

Si usted quiere comprender las prioridades de las personas, siga al dinero. Si un líder habla acerca de calidad pero recompensa la productividad, los empleados se darán cuenta. Los problemas crónicos como falta de rendición de cuentas, productividad pobre y calidad mediocre pueden ser rastreados a incentivos mal diseñados que recompensan los comportamientos equivocados.

Los empleados en todos los niveles deben ver incentivos para el cambio. La gente no apoya el cambio si el comportamiento que la gerencia quiere estimular no mejora sus vidas. Sin embargo, nuestro consejo es usar a los incentivos en tercer lugar, no en el primer. De lo contrario, usted realmente estaría menoscabando la motivación intrínseca de las personas. Empiece con fuentes de motivación personal y social, y luego refuérzalas con sistemas de incentivos bien diseñados.

6

Fuente 6: Cambie el entorno

Para cambiar la agenda mental de la organización se necesita cambiar la información que rutinariamente llega a los escritorios de la gente. Pat Ryan, Vicepresidente de OGE Energy, estaba preocupado por la reputación de una subsidiaria de no estar lo suficientemente centrada en los clientes. Para transformar la situación, Ryan estableció para toda la empresa el objetivo de hacer que las lámparas de los postes de luz fuesen reparadas a los cinco días de que se reportara que estaban apagadas. Creó un mecanismo de reportes semanales para ayudar a los gerentes a monitorear la situación. Poco tiempo después, todas las áreas, a excepción de dos, habían resuelto por completo el problema y los clientes se dieron cuenta de que cuando reportaban las averías, se solucionaba el problema.

A menudo las compañías necesitan hacer cambios estructurales para influenciar el comportamiento. La empresa Spectrum Health de Grand Rapids fue tan lejos como crear un espacio físico en el cual las personas se reúnen para lluvias de ideas sin distracciones. En el primer año de esta iniciativa, empleados de la compañía identificaron 35 ideas para llevar a cabo comercialmente y recibieron patentes provisionales para tres de ellas.

CONCLUSIÓN

Los influenciadores efectivos impulsan el cambio apoyándose simultáneamente en varias estrategias de fuentes de influencia. Aquellos que comprenden cómo combinar las fuentes de influencia múltiples son hasta 10 veces más exitosos en producir cambios sustanciales y sostenibles.

Joseph Grenny es coautor de tres bestsellers del New York Times, "Influencer", "Crucial Conversations", y "Crucial Confrontations". Es un reconocido orador, consultor para empresas del Fortune 500, y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacional.

Una colaboración de:

