



Hay personas que, cuando conversas con ellas o simplemente las escuchas, quisieras tener la capacidad de “secuestrarlas”, mudarlas en tu oficina y tenerlas al lado como consejeras en todas y cada una de las decisiones empresariales que tomes. Joseph Grenny es definitivamente una de estas... Estudioso, investigador, consultor, conferencista, emprendedor, coautor de libros bestsellers y articulista son solo algunas de sus facetas. Joseph Grenny es de las personas de las que llegas a la conclusión de que su día tiene más horas que la del resto de los mortales y para muestra, basta un botón. Ha formado y asesorado a más de cien mil líderes en todo el mundo, desde las salas de juntas de exitosas empresas del Fortune 500 hasta los barrios marginados de Nairobi. Ha aconsejado a CEOs y altos ejecutivos en más de una docena de importantes iniciativas de cambio, llegando incluso a recibir el reconocimiento por parte del presidente de Lockheed Martin Aeronautics de ser un factor clave en ayudar a esa organización a que le adjudicaran el programa Joint Strike Fighter de US\$200 billones.

La experiencia de Joseph Grenny abarca los temas de liderazgo, influencia, comunicación, efectividad y cambio del comportamiento organizacional y personal. Con sus socios Kerry Patterson, Al Swizler y Ron McMillan es cofundador de VitalSmarts, empresa líder de capacitación y desarrollo organizacional que ha ayudado a más de 300 empresas del Fortune 500 a lograr mejores resultados gracias a cambios rápidos, sostenibles y medibles en el comportamiento de sus empleados.

JOSEPH GRENNY

**Un Hombre
Crucial**



Junto a ellos ha escrito sucesivamente cuatro libros bestsellers del New York Times en los que han volcado toda su experiencia e investigaciones. Estos son: *Crucial Conversations* (Conversaciones Cruciales), cuyo tópico principal es el diálogo abierto; *Crucial Confrontations* (Confrontaciones Cruciales), acerca del tema de *accountability* (responsabilidad); *Influencer* (Influenciador), que se centra en el cambio organizacional; y *Change Anything* (Cambie Cualquier Cosa), enfocado en el cambio del individuo. Cada uno de estos libros busca mejorar el desempeño, ya sea de la empresa, de un equipo de trabajo, o de la persona.

Como emprendedor, sus aportes y los de sus socios han sido reconocidos en 2007 por la firma Ernst & Young como Emprendedores del Año por su trabajo como fundadores y líderes de VitalSmarts. En 2008, la Association of Learning Providers nombró a su compañía Empresa del Año, y la revista Inc. ha incluido a VitalSmarts cuatro veces en el ranking de las empresas de mayor crecimiento en los Estados Unidos.

Joseph ha sido invitado a más de cien programas de radio y televisión incluyendo ABC News, CNN, Bloomberg, CNBC y el Today Show. También ha sido citado en docenas de periódicos incluyendo el *New York Times*, *Los Angeles Times*, *Washington Post*, y el *Wall Street Journal*. En esta ocasión le ha tocado a GESTIÓN el privilegio de aprender de tan prominente “hombre orquesta” corporativo en esta interesante entrevista exclusiva para nosotros.

G Usted y sus coautores son muy conocidos por sus investigaciones acerca de los “momentos cruciales” en la gerencia. ¿Por qué les llamó tanto la atención estos momentos cruciales y la forma en que un gerente actúa y reacciona en esos momentos? ¿Qué esperaban encontrar y qué encontraron?

Al principio de nuestro estudio dirigimos nuestra atención hacia los momentos cruciales y los comportamientos vitales. Nos preguntábamos si habrían momentos en el día típico de un gerente que tuvieran más importancia que otros. ¿Habían circunstancias en las que la manera en que un gerente se comportaba tenía un efecto profundo y desproporcionado en el balance final de los resultados? Si habían momentos así, esos momentos podrían considerarse cruciales. Sospechábamos, y tuvimos razón, que esos momentos cruciales sí existían. Pensábamos que si identificábamos esos momentos, podríamos también identificar las mejores respuestas o comportamientos que produjeran los mejores resultados y luego aislarlos para poderseles enseñar a otros profesionales que estuviesen buscando mejorar su influencia personal y profesional.

G Ustedes son considerados expertos en comunicación. ¿Cómo y por qué su equipo empezó a estudiar y a hacer investigaciones acerca de la comunicación?

Cuando empezamos nuestro trabajo hace tres décadas, no estábamos interesados en la comunicación por sí misma. Un grupo de altos ejecutivos nos pidió que descubriéramos qué separaba a los líderes de más alto rendimiento del resto. A partir de ese momento fue cuando comenzamos a buscar los momentos y comportamientos cruciales entre la élite de líderes más influyentes, lo cual fue fácil de detectar a las pocas horas de haber comenzado a observar diferentes grupos. Por ejemplo, vimos muy poca diferencia en cómo las personas manejaban la bandeja de entrada de su correo o sus correos electrónicos. De hecho, casi no había diferencias en la rutina diaria de los sujetos de nuestra investigación y tenía muy poco efecto en los resultados clave. Sin embargo, la diferencia entre los ejecutivos de alto rendimiento y los demás fue sorprendentemente al observarlos cuando sostenían una conversación sobre un tema importante en el que las opiniones diferían, lo cual hacía que el ambiente se caldeara. Ese descubrimiento de **momentos cruciales** y **comportamientos vitales** inició nuestro viaje hacia el estudio de las **conversaciones cruciales**, viaje que ha resultado en nuestro galardonado programa de capacitación y en el libro que se encuentra entre los mejor vendidos.

G ¿Cuáles son algunas de las cosas más interesantes que usted ha descubierto acerca de las conversaciones cruciales?

Luego de años de estudio e investigación, ya conocemos mucho acerca de los vaivenes de los encuentros críticos y emocionales, incluyendo las habilidades que se requieren para superarlos exitosamente, así como los mejores métodos para enseñar esas habilidades. Algunas de las más interesantes son:

- ▶ La habilidad de decir exactamente lo que pensamos tiene un enorme impacto tanto en lo que se refiere al desempeño individual como al corporativo – lo cual afecta todo, tanto la moral como el balance de resultados de la empresa. Nuestra investigación muestra que el 95 por ciento de los empleados no osa decirles a sus colegas y gerentes acerca de sus preocupaciones. En su lugar, para evitar la confrontación emplean tácticas evasivas que consumen recursos y energía, tales como refunfuñar, quejarse, enojarse o hacer trabajo extra o innecesario. De hecho, los empleados desperdician un promedio de US\$1,500.00 y una jornada de 8 horas laborables por cada conflicto que evitan. En casos extremos, un sorprendente estimado del 8 por ciento de los empleados estima que su incapacidad para manejar un conflicto le cuesta a su organización más de US\$10,000.00.

- ▶ Descubrimos que la rapidez y efectividad con que una organización hace los ajustes financieros esenciales para sobrevivir dependen en qué tan bien sus líderes sostienen cuatro conversaciones cruciales.
- ▶ Estudiamos más de 2,200 proyectos y programas que se intentaban implementar en cientos de organizaciones alrededor del mundo y encontramos que se puede predecir con meses o años de anticipación, y con casi un 90 por ciento de precisión, cuáles proyectos fracasarán por la forma en cómo sus ejecutivos sostienen cinco conversaciones cruciales que inevitablemente surgen mientras se trabaja en una iniciativa.

G ¿Cuál es su definición de influencia?

Nosotros creemos que la capacidad más importante que posee el hombre es la habilidad de influir sobre el comportamiento – el propio o el de los demás. Esto es así porque los problemas más importantes que enfrentamos – desde problemas de calidad, productividad o ejecución en el trabajo a pandemias globales y terrorismo – nunca serán resueltos hasta que no seamos mejores en influir sobre el comportamiento. Definimos, pues, influencia como la habilidad para cambiar su comportamiento o el de los demás.

G Suponemos que los líderes deben ser influyentes. ¿Por qué algunos líderes tienen influencia y otros no?

Cuando hablamos de influencia, lo que a la mayoría de los líderes le falta no es el coraje ni el deseo de cambiar las cosas, sino la habilidad para hacerlo. De hecho, pocos líderes pueden articular una estrategia efectiva para influir sobre los demás. Nosotros atribuimos esta falta de habilidad al hecho de que vivimos en un mundo en el que todo se arregla al instante y queremos soluciones al instante para todo. Cuando enfrentan un desafío de influencia, los líderes a menudo consideran soluciones aisladas cuando se refiere a implementar un nuevo proceso, programa o estrategia, bien sea dando un discurso motivacional, o creando programas de incentivos y recompensas. Desafortunadamente, cualquier problema de comportamiento realmente profundo sencillamente no se va a resolver con soluciones instantáneas y aisladas como estas.

G ¿Cómo puede un líder ser influyente? ¿Cómo puede un líder influenciar el cambio?

Los líderes necesitan aprender las **seis fuentes de influencia**¹ que rigen el comportamiento humano. Cuando los líderes enfrentan patrones de comportamiento profundos

¹Las seis fuentes de influencia son: valores, habilidades, apoyo, trabajo en equipo, incentivos y entorno.

y persistentes, necesitan considerar todas las razones, o seis fuentes de influencia, por las cuales las personas hacen lo que hacen. Esto se debe a que las seis fuentes de influencia están perfectamente organizadas para crear los comportamientos y resultados que generalmente experimentan. La buena noticia es que si estas seis fuentes de influencia hacen que las personas se comporten de manera disfuncional e inefectiva, pueden también ser dirigidas para crear un cambio positivo. Nuestras investigaciones indican que cuando los líderes hacen cambios en las seis fuentes de influencia, sus posibilidades de influir en el cambio se multiplican por diez.

G ¿Cuáles son los problemas más comunes que los líderes enfrentan dentro de las organizaciones con relación al comportamiento de los empleados?

Nuestras investigaciones muestran que el 97 por ciento de los empleados reporta que tienen algún hábito que les limita para lograr cumplir plenamente su potencial de trabajo. Estos hábitos les cuesta a los empleados no recibir aumentos de sueldo y promociones que de otra forma recibirían.

LOS 5 PRINCIPALES HÁBITOS QUE LIMITAN LAS CARRERAS SON:

- Falta de fiabilidad
- La actitud de que “Eso no es mi trabajo”
- Procrastinación
- Resistencia al cambio
- Actitud negativa

OTROS HÁBITOS QUE LIMITAN EL PROGRESO DE LOS EMPLEADOS INCLUYEN:

- Falta de respeto
- Enfoque a corto plazo
- Egoísmo
- Comportamiento pasivo-agresivo
- Aversión al riesgo

Aproximadamente la mitad de los líderes encuestados reporta que combatir los evidentes malos hábitos de sus empleados es tres veces más trabajoso que aumentar sus habilidades técnicas.

G ¿Qué tipo de problemas le crean estos comportamientos a una organización? ¿Cuáles son los costos al balance de resultados, al clima de la organización y a la satisfacción en general de los empleados?

Estos problemas crean todo tipo de complicaciones. No solo son costosos porque conducen a la mala calidad, falta de trabajo en equipo, retrasos en los tiempos de entrega, etcétera,



sino, también, porque los costos residuales se disparan cuando consideramos la pérdida de tiempo y recursos invertidos en identificar y mejorar esos comportamientos.

Hemos encontrado que en casi todas las organizaciones, la mayoría de los empleados no tiene idea de qué hacer para crear por sí misma los cambios necesarios para vencer estos hábitos. Los líderes realizan cada año costosas sesiones para evaluar el desempeño, encontrándose con el resultado de empleados que no saben cómo implementar la retroalimentación que les da su gerente o cambiar los malos hábitos que limitan el desarrollo de su carrera, con el fin de mejorar su desempeño. El resultado final es gerentes frustrados y empleados frustrados, y muy poca mejora.

G ¿Cómo puede un líder solucionar estos patrones crónicos de comportamiento de sus empleados? Según sus investigaciones, ¿cuáles son las estrategias más poderosas utilizadas por los líderes?

Es posible hacer que el cambio sea inevitable si los líderes arman una estrategia de influencia tan grande como el problema que están tratando de resolver. **Algunas estrategias efectivas de influencia son:**

ENCONTRAR LÍDERES DE OPINIÓN

Los líderes de opinión no son necesariamente jefes, pero son personas muy respetadas por los empleados en todos los niveles de la empresa. Usted no tiene que relacionarse con todos los empleados para influir en el cambio. Usted solo tiene que relacionarse con aquellos que sí pueden influir en el cambio.

CAMBIAR EL FLUJO DE DATOS

Haga cambios en los reportes e información que los empleados ven con regularidad y que reflejan los logros. Por ejemplo, si usted está más interesado en solucionar las quejas del servicio al cliente, entonces no le pida a los empleados que le reporten la cantidad de llamadas que responden, sino el número de problemas que resuelven.

IDENTIFICAR MOMENTOS CRUCIALES

Encuentre esos pocos momentos en los que la forma en que la gente se comporte tenga un impacto profundo en los resultados finales.

IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS VITALES

Encuentre esos pocos comportamientos que si se ejecutan rutinariamente conducirán a los resultados que usted está tratando de conseguir.

ARTICULE UNA MASA CRÍTICA DE LAS SEIS FUENTES DE INFLUENCIA

VALORES

Vincule el cambio a las cosas que son importantes para las personas. Hágalo parte de su imperativo moral.

HABILIDADES

Enseñe a los demás qué hacer y cómo hacerlo, utilizando las últimas técnicas para ayudar a las personas a demorar la gratificación y a implicarse de lleno en la realización del trabajo.

APOYO

Aproveche el enorme poder motivacional de la presión social, convierta presiones fastidiosas en motivos saludables.

TRABAJO EN EQUIPO

Haga buen uso del capital social asegurándose de que todos los involucrados provean la información, ayuda, materiales y recursos necesarios para tener éxito.

INCENTIVOS

Vincule los comportamientos vitales directamente tanto a las fuentes existentes de motivación extrínseca como a las nuevas. Aprenda a hacer el mejor uso de las pequeñas recompensas simbólicas.

ENTORNO

Estructure el mundo físico, incluyendo todas las fuerzas no humanas, tales como distribución del trabajo, forma de hacer reportes, políticas y procedimientos, de tal manera que los comportamientos deseados sean fáciles y hasta inevitables, y que al mismo tiempo se dificulten los comportamientos incorrectos.

G ¿Por qué es tan difícil cambiar los comportamientos de las personas y cómo pueden los líderes ayudar a las personas a vencer estos obstáculos?

La primera razón por la cual fallamos al intentar influir en otros se debe a que no entendemos por qué las personas se resisten al cambio. Nos decimos a nosotros mismos que los demás no cambian porque tienen algún defecto – son perezosos, egoístas, tontos – y así sucesivamente. Cuando creemos que esto es cierto, hacemos una de las dos siguientes cosas: nos damos por vencidos o intentamos motivarlos con sobornos o amenazas.

La **segunda razón** por la cual encontramos tan difícil influenciar el comportamiento es porque pensamos en términos de solo una o dos de las fuentes de influencia que afectan el comportamiento de las personas. Es casi como tratar de conducir un automóvil de ocho cilindros con solo uno o dos cilindros. No funcionará bien. Y cuando el automóvil comience a fallar, pensaremos que tenemos un vehículo malo.

El comportamiento de las personas es moldeado por seis fuentes: **valores, habilidades, apoyo, trabajo en equipo, incentivos y entorno**. Si usted intenta utilizar incentivos cuando las personas carecen de habilidades, usted fracasará. Si usted trata de recurrir a sus valores cuando el entorno está en contra de ellas, usted las encontrará descorazonadas y cínicas. Si usted les imparte capacitación cuando a ellas sencillamente no les interesa, usted perderá su tiempo. Usted, entonces, necesitará examinar las seis fuentes de influencia.

G Uno de los temas más importantes de su libro *Change Anything* es que la fuerza de voluntad no es suficiente para crear cambios. Por favor, explíquenos como llegaron a esa asombrosa conclusión.

Sí, llamamos a este concepto la Trampa de la Fuerza de Voluntad. Todos creemos firmemente en el poder de la *agencia personal*, que si nos lo proponemos, podemos hacer lo que sea. Bueno, sucede que la fuerza de voluntad – qué tan fuertemente usted desea algo – tiene sorprendentemente muy poco que ver con que si usted tendrá éxito o no.

Permítame utilizar el concepto “tocar fondo” como ejemplo. Usted escucha esta frase a menudo, y, generalmente, la gente quiere decir que una persona no cambia a menos que experimente lo peor que su estilo de vida actual pueda acarrearle. Así, un bebedor no dejará la bebida hasta que haya perdido su trabajo, su casa, o su familia – hasta que lo haya perdido todo. Pero resulta que la entera idea de tocar fondo es un mito.

Dos puntos: primero, los investigadores que estudian las adicciones dicen que “el fondo” no es una ubicación física, sino que es una constatación mental. Es la constatación de que las cosas deben cambiar. Algunos la experimentan luego de una sola resaca, mientras que otros no se dan cuenta a pesar de que lo han perdido todo. Tocar fondo es la constatación de algo que hace que nuestra fuerza de voluntad arranque.

Pero el segundo punto es aún más sorprendente: sucede que la mayoría de las personas que están luchando con el cambio han tocado fondo numerosas veces. Tocan fondo, hacen el compromiso de cambiar, realmente quieren cambiar, pero no cambian. Porque la fuerza de voluntad por sí sola nunca es suficiente.



Imagine un juego de tira y afloja entre usted y su fuerza de voluntad de un lado y las seis fuentes de influencia del otro lado. Para empeorar las cosas, usted está ciego a todas esas fuentes tirando en dirección opuesta a la suya. Usted ni siquiera puede verlas. La clave es hacerlas trabajar a favor suyo y no en contra.

G ¿Qué puede hacer un empleado para cambiar sus propios malos comportamientos y los de sus compañeros?

Una de las mejores tácticas es convertir los días malos en información útil. Cuando usted fracasa o tiene un contratiempo, no se culpe: culpe a su plan. Mírese de la misma manera como lo haría un científico. Dígase: “Eso es interesante”, en lugar de “Eso está mal”. Luego, experimente con maneras para arreglar su plan. Ajuste sus seis fuentes de influencia (valores, habilidades, trabajo en equipo, apoyo, entorno e incentivos), y trate de nuevo.

G ¿Cuál es el error más grande que las personas tienden a cometer cuando están intentando influenciar su comportamiento o el de los demás?

Las personas a menudo hablan acerca de cuánto se tarda en cambiar o de lo mucho que desean el cambio. Descubrimos que el “tiempo” y el “deseo” o la “fuerza de voluntad” no son variables importantes. El cambio no es acerca del tiempo o del deseo, es acerca del número de influencias alineadas a su favor o en contra. Nuevamente, imagine el juego del tira y afloja: si usted solo se tuviese a sí mismo y a su fuerza de voluntad de un lado y a las seis fuentes alineadas en contra suya, disponer de más tiempo no le ayudaría y lo más probable es que una mayor fuerza de voluntad todavía sería superada por esas seis poderosas fuerzas. Cuando usted pueda identificar las influencias que tiran en dirección opuesta, y las invita a estar de su lado, el cambio puede ser rápido y sostenible.

G ¿Cómo pueden las personas cambiar sus comportamientos de tal forma que el cambio sea duradero y sostenible?

Una forma en que las personas pueden hacer que el cambio perdure es la de convertirse tanto en el científico como en el sujeto. Necesitan examinar su propio comportamiento y probar varias estrategias para ver qué es lo que mejor funciona para ellas, porque lo que funciona para una persona podría no funcionar para otra. Las personas que cambian exitosamente desarrollan tácticas para engañarse a sí mismas para comportarse de maneras diferentes a como lo harían normalmente. Y cuando fracasan, convierten los días malos en información buena y útil, analizando dónde tropezaron y ajustando el plan para tener éxito la próxima vez. Cuando se siga practicando, este proceso resultará en un cambio hecho perfectamente a la medida del individuo, garantizado para crear un cambio duradero y sostenible.

G Si usted pudiese dar solo un consejo a un líder que genuinamente desea crear un cambio positivo y duradero en su organización, ¿cuál sería?

Usted tiene mucho menos control del que piensa sobre su propio comportamiento y el de los demás. Sin embargo, usted sí tiene control sobre las cosas que influyen el comportamiento humano. Si usted crea un plan para el cambio enfocado en las seis fuentes de influencia, usted será diez veces más exitoso en su esfuerzo por el cambio.

