



CREANDO
CAMBIO
MEDIBLE
EN
UNA
CULTURA
MORIBUNDA

Por Joseph Grenny



Poco tiempo después de que cayera el muro de Berlín, Leonid Kravchuk se juramentó como el primer presidente democráticamente electo de Ucrania. Comentando acerca de su nueva posición como líder dijo, “Ayer estábamos parados al borde de un gran precipicio. Hoy hemos tomado un gran paso hacia adelante”.

Tom O’Dea se sintió de manera similar cuando alcanzó su primer trabajo como vicepresidente. Antes de ocupar esa posición, su organización de TI (tecnología de la información) no podía tener un peor desempeño. Como responsables de mantener los sistemas de CRM (*customer relationship management*), O’Dea y su equipo eran los chivos expiatorios de Sprint PCS.

La disponibilidad de los sistemas era pésima. El tiempo promedio para responder y reparar las quejas del sistema era medido con un calendario en vez de con un cronómetro. Los gastos operacionales aumentaban sin control. Y dada toda la humillación pública, el equipo de TI ciertamente no era candidato para ganarse el título de uno de los “100 mejores lugares para trabajar”. La moral estaba por el suelo.

Parado al borde del precipicio, la forma de O’Dea de enfrentar el problema fue única. Comenzó a estudiar el comportamiento. Su suposición

fundamental de liderazgo era que los problemas crónicos de las organizaciones generalmente son causados por el comportamiento. Así que, si usted quiere impulsar un cambio rápido y sostenible, tiene que lidiar con los comportamientos.

Por ejemplo, O’Dea y su equipo sénior descubrieron que muchos problemas eran causados por un comportamiento muy común que él denominó la “gallina de TI”. Cuando varios equipos de TI tenían problemas, los escondían en vez de admitirlos. Su esperanza era que los problemas de los otros equipos salieran a la superficie antes que los suyos, dándoles más tiempo para resolverlos y volver a encarrilarse. Este hábito de esconder los problemas significaba que estos persistían por falta de atención. Si un equipo estaba rezagado en una tarea de desarrollo, por ejemplo, su tendencia a no confesarlo o admitirlo significaba que no se les ofreciera recursos adicionales en el momento adecuado. La organización de TI seguía diciendo a sus clientes internos que estarían a tiempo para luego incumplir las expectativas en un punto en el que ya era muy tarde para renegociar con los clientes internos una prórroga o solución alternativa. Por lo tanto, había que tomar recursos de otras tareas para reparar el daño.

Lo que O’Dea y su equipo hallaron es que la inhabilidad de las personas de tener conversaciones cruciales honestas y a tiempo creaban una gran cantidad de problemas y explicaba el pobre desempeño crónico del equipo. En el departamento de TI las conversaciones cruciales emocional y políticamente riesgosas incluían:

Hablar con los otros grupos que repetidamente no proveían o entregaban a tiempo lo que se requería de ellos.

Desafiar a un gerente sénior que exigía compromisos poco realistas con un proyecto.

Admitir no estar a tiempo con la entrega de lo que se les requería.

Así que Sprint PCS se puso manos a la obra para cambiar estos comportamientos, enfrentando el problema como verdaderos ingenieros. En vez de depender de consultores para que arreglaran el problema por ellos, desarrollaron junto a VitalSmarts una estrategia que los mismos líderes de línea podían usar para influenciar la forma en que las personas se comportaban durante esas conversaciones cruciales. Su estrategia incluía tres partes clave:

1 / MEDICIÓN

Luego de identificar los tres comportamientos que querían cambiar, crearon una breve encuesta de medición que realizaban una vez cada trimestre para evaluar el progreso.

2 / LIDERAZGO

Durante un período de seis meses empezaron a enseñar paulatinamente a las personas habilidades para sostener conversaciones cruciales. Cuando los líderes enseñan, la aplicación de los conocimientos está asegurada.

3 / LÍDERES DE OPINIÓN

Identificaron, comprometieron y se aliaron a los líderes informales en la organización para asegurar que apoyaran los nuevos comportamientos.

¿El resultado? Cambio rápido y medible. No solo los comportamientos mejoraron en más de un 20% en cuatro meses, sino que también los resultados mejoraron proporcionalmente. La productividad aumentó en un 93%. La disponibilidad de los sistemas aumentó en un 90%. El tiempo para responder a las quejas de los clientes bajó en un 76%. Y nadie en la alta gerencia se quejó de que los gastos generales bajaron en más de US\$20 millones al año.

Si usted no desea terminar en el fondo de un profundo precipicio, el mejor paso hacia adelante involucra una estrategia abierta, transparente, intencional y sistemática para influenciar los comportamientos que se requieren para mejorar los resultados.

Joseph Grenny es el coautor de los cuatro bestsellers *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un conferencista de clase mundial, consultor y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacionales.