



Cambiando malos comportamientos y asegurando resultados

Por Joseph Grenny

Mientras mis coautores y yo realizábamos la investigación para nuestro libro *Influencer: The Power to Change*¹, nos sentamos a hablar con dos docenas de altos ejecutivos de varias compañías del Fortune 500 y le preguntamos a cada líder si enfrentaban algunos de estos problemas:

¹ *Influenciador: El poder para cambiar* coescrito por Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al Switzler.

- **Pleitos burocráticos internos que asfixian a la innovación y al cambio.**
- **Pensamiento de silo centrado en sí mismo y territorialismo que impiden la verdadera colaboración.**
- **Rendición de cuentas deplorable en la cual el fracaso, más una excusa, se convierte en un desempeño aceptable.**
- **Una ética de trabajo de “hagamos lo mínimo”.**

Nuestra reacción favorita vino de un CFO que alzó la mirada del papel y exclamó, “¡Bueno, obviooo!”. La respuesta más típica fue: “¿Puedo elegir ‘todas las anteriores?’”.

Sobra decir que estos son problemas muy comunes dentro de las organizaciones. Estos temas también son especialmente costosos y difíciles de resolver porque involucran hábitos profundamente arraigados –prácticas ineficaces que han llegado a ser aceptadas, o por lo menos toleradas, en una organización. En consecuencia, para resolver esos problemas, hay que influenciar los patrones de comportamiento crónicos.

Para comprender el alcance y la severidad de estos problemas y para determinar cómo los líderes exitosos los resuelven, realizamos encuestas de seguimiento a 50 altos líderes y más de 1000 gerentes, supervisores y empleados. Ampliamos nuestra lista para incluir los 15 hábitos más arraigados que encontramos con más frecuencia cuando trabajamos con organizaciones que enfrentan desafíos.

Noventa por ciento de nuestros encuestados dijeron que en ese momento estaban luchando contra por lo menos uno de esos comportamientos disfuncionales. Los problemas más comunes que identificaron fueron el territorialismo, la murmuración y el culpar a otros.

Por ejemplo, una encuestada describió como un gerente en su empresa pedía una y otra vez que le pospusieran las fechas de entrega. Este mal comportamiento se propagó como un virus y en cuestión de meses nadie esperaba que alguien cumpliera con las fechas límites de entrega. Dijo que esto sucedía desde hacía dos años y no había señales de que la situación fuese a mejorar.

Según las investigaciones, estos comportamientos eran muy dañinos para las métricas de satisfacción de los empleados, productividad, calidad y satisfacción de los clientes. Setenta por ciento de los encuestados dijo que estos comportamientos perjudicaban significativamente a por lo menos dos de estas métricas del balance de resultados. Dado que los líderes no solo reconocen estos problemas, sino que también comprenden lo comunes y costosos que son, es asombroso como tan pocos de ellos saben cómo resolverlos. Noventa y cinco por ciento de los encuestados dijo que el problema había persistido por más de un año, y más de la mitad dijo que el problema persistía desde hacía más de cinco años.

Por qué los líderes no tienen influencia

A medida que entrevistábamos a los altos líderes, comenzamos a ver algunos patrones de fracaso muy claros. Al poco tiempo, podíamos decir muy rápidamente si la estrategia de cambio que un líder describía iba a fracasar. A continuación siguen las cinco modalidades de fracaso más comunes que observamos.

1 Los líderes actúan como si no fuese su trabajo enfrentarse a los hábitos arraigados. La mayoría de los líderes invierten una gran cantidad de tiempo en elaborar grandes estrategias, elegir productos ganadores y relacionarse con los analistas, grupos de interés y clientes principales. Sin embargo, pocos se dan cuenta de que el éxito o fracaso de sus grandes planes radica en influenciar el comportamiento de los cientos o miles que tendrán que llevar a cabo esas grandes ideas –sus empleados. Los líderes más influyentes pasan entre 50 y 75 por ciento de su tiempo pensando activamente acerca de cómo influenciar los comportamientos que ellos saben que los llevará a lograr el desempeño óptimo. La modalidad de fracaso que observamos fue la de líderes delegando esas responsabilidades en otros, principalmente en los líderes de recursos humanos que, desafortunadamente, a menudo carecen de la credibilidad necesaria para influenciar un cambio real. El líder promedio pasa menos de cinco por ciento de su tiempo en esfuerzos activos para crear cambios en el comportamiento. Como consecuencia, los resultados no alcanzan su potencial y el comportamiento de los empleados cae en los patrones predecibles de territorialismo, culpar a otros y murmuraciones.

2 Los líderes carecen de un plan de influencia claro. Muchos líderes que accidentalmente tuvieron éxito para influenciar el cambio de comportamientos no pudieron decirnos por qué sus esfuerzos fueron exitosos. Peor aún, el estudio mostró que mientras la mayoría de los ejecutivos estaba frustrada con muchos comportamientos en su organización, solo uno de cada veinte tenía un plan cuidadosamente elaborado para influenciar el cambio. Cuando le pedimos a los líderes que describieran su enfoque para influenciar un cambio de comportamiento rápido y sostenible, la mayoría tuvo muy poco que decir. Por ejemplo, un CEO había tomado el comando de una compañía que se había estancado financieramente en meses recientes. La compañía fue creada por un grupo de ingenieros altamente capacitados que construyeron un producto increíblemente exitoso. Sin embargo, en ese momento los fundadores necesitaban cambiar la cultura de la empresa para enfocarse en la calidad y la ejecución. Las cosas resultaron muy mal –y el CEO no tenía un verdadero plan para cambiar estos comportamientos. Irónicamente, este mismo CEO describió un desafío que enfrentó exitosamente en un rol anterior y, sin embargo, no se percató que necesitaba un plan similar con tácticas similares para encarar este nuevo desafío.

3 Los líderes confunden hablar con influenciar. Muchos líderes piensan que influenciar consiste en poco más que hablarles a las personas para que hagan algo. Por ello, no nos sorprende que la mayoría de los esfuerzos para influenciar el comportamiento comienzan con presentaciones de PowerPoint. Pero los problemas profundos, persistentes y abrumadores requieren mucho más que de la persuasión verbal. Cualquiera que haya intentado hablarle a un fumador para convencerlo de que deje de fumar sabe que hay mucho más acerca de cambiar un comportamiento que las simples palabras. Los líderes cometen el mismo error cuando publican clichés en la forma de enunciados de misión y valores, dan unas cuantas charlas acerca de por qué esos valores son cruciales y luego asumen que su trabajo ya está hecho.



4 Los líderes creen en las “balas de plata” o fórmulas mágicas. Cuando los líderes realmente intentan influenciar para lograr un nuevo comportamiento, es común que busquen soluciones rápidas solo para caer en la trampa de pensar que los malos hábitos profundamente arraigados pueden cambiarse mediante una sola técnica. Esta modalidad de fracaso es la de depender de un solo enfoque. Algunos organizan retiros ejecutivos con oradores estelares. Otros distribuyen afiches inspiradores y tazas de café que cambian de color y piensan que la gente hará fila para cambiar. Otros creen que solo se trata de los incentivos y modifican el sistema de desempeño gerencial o vinculan nuevos comportamientos a bonos ejecutivos. Las investigaciones demuestran que cuando los líderes dependen de solo una simple fuente de influencia para impulsar el cambio, casi siempre fracasan.

5 Los líderes tratan de influenciar a todos. Hay algunos líderes que entienden que influenciar es su trabajo. Estos incluso invierten mucho tiempo y energía en influenciar el comportamiento, pero malgastan su tiempo y energía limitados tratando de influenciar a todos. Los líderes más influyentes amasan una fortuna de capital social cuando invierten tiempo y energía en dos grupos influyentes –la cadena de mando y los líderes de opinión. Los influenciadores saben que no tienen que tener relaciones personales con todos en la compañía –solo tienen que tener relaciones personales con los que sí las tienen. Si los líderes pasan tiempo construyendo una relación de confianza con los líderes de opinión formales e informales, heredarán un capital social que extenderá su influencia a cada rincón de la organización.

Estrategias de influencia para líderes: Cómo cambiar malos hábitos arraigados

A pesar de que en nuestra investigación la tasa de fracaso general para el cambio de hábitos era alta, un puñado de líderes –menos de uno en cada veinte– tenía verdadera influencia. Estos líderes tenían las habilidades para crear estrategias de influencia que realmente funcionaban. Ellos influenciaron rápida y permanentemente un cambio profundo en los comportamientos. Aquellos empleados que fueron recipientes de sus esfuerzos de influencia describieron cómo esos cambios duraron por años.

A continuación comparto algunas de las más poderosas estrategias que los líderes influyentes utilizan. Si usted pone estas estrategias a trabajar, es muy probable que convierta los malos hábitos arraigados en prácticas laborales positivas.

1 Elija dos o tres comportamientos Irónicamente, una de las mejores formas para optimizar los resultados es dejar de enfocarse exclusivamente en los resultados. Los influenciadores eficaces se enfocan en uno o dos “comportamientos vitales” para llevar a cabo un cambio significativo. Por ejemplo, si usted desea mejorar la rendición de cuentas, inflúencie cómo las personas hablan con aquellos que los defraudan.

2 Combine varias fuentes de influencia Los influenciadores eficaces evitan la tentación de encontrar “una sola respuesta fácil”. Por ejemplo, los líderes sin éxito dependen de un correo electrónico salido del corazón para impulsar el cambio y los líderes mediocres hacen una presentación en PowerPoint para explicar qué cosas tienen que cambiar. Sin embargo, los influenciadores exitosos combinan cuatro o más fuentes de influencia para facilitar el cambio. Por ejemplo, utilizan en combinación los valores, entrenamientos, elogios, *coaching*, incentivos y factores ambientales.

3 Inflúencie a los influenciadores Muchos líderes se preguntan cómo pueden influenciar a docenas o, incluso, a cientos de personas. Los influenciadores eficaces comprenden que no tienen que tener relaciones personales con todo el mundo; solo deben tener relaciones personales con los líderes de opinión que sí las tienen. Los líderes menos eficaces podrían pensar que están trabajando con líderes de opinión cuando en realidad están trabajando con personas que son bien vistas por la gerencia, pero que no tienen la estima de sus pares o compañeros de trabajo.

4 Utilice el entorno Muchos comportamientos están influenciados por nuestro entorno físico –los edificios, reportes, herramientas y cosas que nos rodean. Los influenciadores inteligentes diseñan el entorno para posibilitar o facilitar nuevos comportamientos y, al hacerlo, crean una estrategia de influencia que trabaja las 24 horas del día, 7 días a la semana. Por ejemplo, una líder aumentó la rendición de cuentas en su equipo publicando en la pizarra de anuncios en su área de trabajo todos los compromisos que se hacían, mantenían y rompían. También incluía la “revisión de los compromisos” como el primer y último ítem de la agenda de todas las reuniones. Estos pequeños recordatorios visuales mantenían al equipo enfocados en cambiar su comportamiento.

Si su organización ha encontrado la manera de tolerar o de “convivir” con los malos hábitos arraigados, entonces ya es tiempo de que usted desafíe esos comportamientos y los convierta en prácticas laborales productivas. Si usted no lo hace, nuestras investigaciones sugieren que esos malos hábitos continuarán indefinidamente y producirán resultados muy dañinos. Por el otro lado, si usted aprende estas habilidades de influencia, hará que el cambio sea inevitable.

Joseph Grenny es el coautor de los cuatro best sellers *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.