

# Influencer



Kerry Patterson • Joseph Grenny  
David Maxfield • Ron McMillan • Al Switzler

## Libro Influyente

### El poder de cambiar todo

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al Switzler  
McGraw-Hill, 2007  
También disponible en: Inglés

## Reseña

Este libro es un placer y, como sin duda pretendieron sus autores, una inspiración. A menudo, quienes tratan de hacer cambios a largo plazo se rinden y se resignan a como son las cosas. Cinco autores (Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al Switzler) llegan a esta situación estable llenos de optimismo, ejemplos y, lo mejor de todo, técnicas prácticas que pueden usarse de inmediato para generar cambios. Este libro podría parecer demasiado optimista, pero muestra los logros de cambios radicales y ambiciosos. En vez de aferrarse a una visión “realista”, pero adusta, del mundo, hace que uno reexamine sus estrategias de influencia y su entorno, ya sea que quiera cambiarse a sí mismo o a sus empleados. Las posibilidades sociales llenan de aliento. *BooksInShort* recomienda este libro a todo aquel que quiera generar cambios sociales y, especialmente, a aquellos que sean abiertos y se sienten cómodos con nuevas ideas.

## Ideas fundamentales

- No tiene que aceptar las cosas como son. Puede generar un cambio.
- Brinde nuevas experiencias, cuente historias emotivas y ayude a las personas a conectarse con sus valores más profundos y su humanidad compartida.
- Para generar cambios, utilice estas influyentes estrategias:
- Enfóquese en cambiar algunos comportamientos cruciales.
- Dé información de la que carezca la gente y capacítela en las habilidades que requiere para actuar.
- Genere un sistema de refuerzo que recompense adecuadamente la conducta.
- “Haga deseable lo indeseable”.
- Aproveche el poder de la presión positiva de los colegas.
- Cambie el entorno para alentar a los empleados a seguir nuevas conductas.
- En vez de pedir a las personas que cambien por sí solas, genere una red para que se apoyen unas a otras.

## Resumen

### Cómo ser influyente

Usted puede ser influyente, generar cambios positivos y desempeñar un papel importante en la resolución tanto de grandes dilemas como de pequeños y molestos problemas. La conducta es testaruda, pero no inmóvil. Puede aprender métodos para ayudar a la gente (y a usted mismo) a cambiar.

“Se influye enormemente si uno se enfoca sólo en unas cuantas conductas básicas. Incluso los problemas más profundos a menudo cederán ante algunos cambios de conductas influyentes”.

Esto puede parecer optimista o idealista, pero veamos el caso de Mimi Silbert: ella genera verdaderos cambios a través de la Delancey Street Foundation de San Francisco, que ayuda a los delincuentes recurrentes y sin hogar. No sólo les da comida y esperanzas de mejorar, sino que los orienta a una conducta productiva mediante el trabajo y la aceptación. Silbert, como otros exitosos influyentes, lo logra “enfocándose sólo en unas cuantas conductas básicas”: El primer paso para lograr influir es aprender a identificar “conductas influyentes” que tengan el máximo impacto general. Observe situaciones personales, organizaciones o comunidades similares

a la suya, pero sin los problemas que usted tiene y quiere arreglar. Analice qué hacen distinto. Busque “conductas de recuperación”, acciones que se toman para generar cambios y evitar caer en viejos hábitos. Para ello se requiere observar al menos dos o más grupos de muestra. Por ejemplo, digamos que seis grupos de empleados tomaron el mismo programa de capacitación, pero uno implementó consistentemente las nuevas habilidades. ¿Por qué es éste diferente? Enfóquese en conductas; las teorías son para después. Si los miembros del grupo exitoso hacen más bromas, anótelas. Si trabajan para un supervisor que no se abre tanto a los retos como otros, anótelas. Liste las diferencias de conducta que puedan haber ayudado a un grupo a ser mejor. Luego pruebe esas conductas. Pruebe las técnicas en situaciones de bajo riesgo, en las que pueda recibir retroalimentación rápidamente. Busque estudios externos que confirmen o desmientan sus observaciones. A la larga, tendrá una lista de conductas cruciales. Enfóquese en cambiarlas.

“Los problemas gigantescos requieren una comunidad de influyentes que trabajen en equipo”.

Al generar la lista de herramientas del “influyente”, puede que usted descubra que la gente a menudo afronta el cambio con modelos mentales “incompletos o inexactos”. No tiene que desmentir sus ideas o corregir falsas creencias; enfóquese simplemente en la conducta. Las respuestas a sólo dos preguntas determinan si la gente podrá cambiarla. Primero: “¿Vale la pena?” Si la ganancia no corresponde al esfuerzo, la gente no cambiará, sin importar cuántas razones tengan. Segundo: “¿Puede hacerlo?” Si alguien cree que el cambio no es posible, no importa cuánto se le insista; el cambio no ocurrirá. Insistir – recordar a las personas con palabras entrometidas y directas – es el método más común para tratar de producir cambios, pero no funciona. Use palabras e historias para “crear experiencias indirectas profundas”. Haga dibujos. Cree personajes para modelar nuevas conductas. Las historias nuevas y dramáticas que ilustran principios y motivan a la gente son esenciales para subrayar puntos importantes. Cuente la historia completa. No sólo asuste a la gente. El programa de televisión *Scared Straight* hizo que los adolescentes en riesgo quisieran salvarse de ir a la cárcel, pero no les dio esperanzas ni opciones.

“Podemos convertirnos en influyentes poderosos”.

Los influyentes no dependen sólo de una técnica. Combinan seis estrategias generales:

1. **“Motivación personal”** – Se aboca a deseos y valores individuales.
2. **“Capacidad personal”** – Enseña información crucial y las nuevas habilidades necesarias para actuar.
3. **“Motivación social”** – Aprovecha la presión de los colegas.
4. **“Capacidad social”** – Ayuda a la gente a unirse para apoyarse en vez de luchar a solas.
5. **“Motivación estructural”** – Crea sistemas de recompensas; esto hace que la gente se responsabilice.
6. **“Capacidad estructural”** – Cambia el entorno en el que ocurre una acción.

## Influya en las personas a través de la motivación personal

A veces la gente actúa de un modo porque no quiere actuar distinto o las nuevas conductas le parecen de mal gusto o pasadas de moda. Encuentre la manera de “hacer deseable lo indeseable”. Por ejemplo, piense en hábitos existentes como cepillarse los dientes: es aburrido, pero se asocia con la buena higiene, y ni qué decir el buen aliento, y uno lo hace. Para que las nuevas conductas se conviertan en hábitos deseables, use dos técnicas: “generar nuevas experiencias y generar nuevos motivos”. Es el enfoque “pruébelo, le gustará”. Encuentre formas en las que la gente experimente el nuevo comportamiento deseable sin sentirse amenazada. Cuénteles sobre individuos que hicieron lo mismo y tuvieron éxito, a pesar del esfuerzo que implicó el cambio.

“La gente elige sus conductas de acuerdo con lo que creen que les ocurrirá como resultado”.

Casi nadie hace las cosas para obtener un valor que se pueda explicar racionalmente. La gente hace lo que se alinea con su sentido de identidad. Después de un tiempo, esas acciones se hacen hábito. Los hábitos generalmente no se asocian con evaluaciones racionales ni “brújulas morales”. Trate de conectar sus acciones con valores morales. Empezar por el lenguaje; describa los efectos dañinos de la conducta destructiva en comparación con los beneficios de una conducta más sana y amable. Si ayuda a otros a revertir sus patrones negativos, no los sermonee. Respete sus elecciones; guíelos hacia nuevas conductas con preguntas, no con órdenes. Establezca vínculos entre la acción que desea y las recompensas más intrínsecas, aunque no sean obvias.

## Influya en las personas a través de la capacidad personal

Cuando la gente no cambia a pesar de sus esfuerzos como influyente, evite hacer un “error fundamental de atribución”. Podría pensar que no ha cambiado porque no quiere, o porque hacer las cosas a la vieja usanza es parte de su naturaleza, o porque es mala. A menudo, no cambia porque no puede. Aunque sepa qué cambio desea, “carece de la capacidad”. Subestima el trabajo de aprender nuevas conductas y no practica nuevas habilidades. Generalmente no se trata de fuerza de voluntad (incluso para bajar de peso), sino de la habilidad de actuar de manera distinta. Un método es practicar facetas específicas separadas de la conducta o habilidad deseada. Esto exige concentración total, y por eso sólo se puede hacer durante poco tiempo.

“Las actividades no placenteras requieren un tipo de motivación totalmente distinta, que sólo puede venir de adentro. La gente estimula esta motivación interna al invertir en ellos mismos ... al hacer de la actividad un asunto de importancia personal”.

Las personas también necesitan retroalimentación rápida con base en un criterio claro y metas alcanzables. Una persona no puede, por ejemplo, hacer “mejor” un deporte. Es demasiado ambiguo. En cambio, alguien puede tratar de hacer acciones individuales de un modo más rápido o distinto. La práctica deliberada funciona mejor cuando los individuos están relajados, así que elimine el miedo del entorno de aprendizaje. Trate de hacer que los temas aburridos sean interesantes. Si usted comete errores, úselos para generar capacidad de recuperación. Divida las habilidades difíciles en pasos más pequeños y mentalice las situaciones emocionalmente difíciles para estar relajado y en contacto con su propia racionalidad.

## Influya en las personas a través de la motivación social

Cualquiera que esté familiarizado con el potencial devastador de los movimientos de masas sabe que la presión de los compañeros puede ser sumamente poderosa. Pero aun así, la gente trata de hacer cambios difíciles por sí misma, e ignora el útil impacto de una comunidad de apoyo. Aproveche el poder del “apoyo social”.

“Aprenda cómo convertir temas tabú en una parte rutinaria del discurso público y será dueño de una muy poderosa herramienta para encarar algunos de los casos más duros de imaginar”.

Un individuo muy respetado puede ser modelo para toda una compañía o comunidad, y puede establecer las nuevas pautas de la cultura corporativa. No es suficiente con sólo presentar una nueva idea. Muchos innovadores y “pioneros” lo intentan y no influyen en sus comunidades. Mejor piense cómo funciona su comunidad e identifique a quienes inician una tendencia. Más del 85% de las personas en una comunidad no adoptará nuevas conductas sino hasta que “lo hagan los líderes de opinión”; por ello debe examinar a su público meta y encontrar a esas personas. Algunos tendrán cargos oficiales, como representantes organizacionales o jefes de la aldea; otros serán sólo individuos respetados y, otros más, creadores de medios. Su trabajo es encontrar y atraer a esos líderes de opinión. Esto también funciona de persona a persona. A los individuos que tratan de dejar de fumar se les facilita si tienen amigos a quienes mantener informados, aunque sea por correo electrónico. Podría tener que hacer transformaciones más pequeñas mientras hace el gran cambio. Tal vez hasta necesite ser líder de opinión, o formar una comunidad de individuos diferentes. Y, si trata de cambiar una conducta de la que nadie habla, el primer cambio podría ser que se hablara de ella. Para afrontar estos retos, use a su comunidad.

## Influya en las personas a través de la capacidad social

Puede cambiar por sí mismo, y también persuadir a otros a que cambien, uno por uno. Sin embargo, muchas veces es más fácil hacer cambios importantes con la ayuda de personas cercanas. Un estudio de matrimonios en un programa de reducción de colesterol encontró que era más fácil para uno de los cónyuges lograr mejores resultados si su cónyuge estaba también en el programa. Lo que es más, algunos cambios son interdependientes y lo afectan aunque no sea usted quien está cambiando. Por ejemplo, reducir el índice local de infección por VIH reduce los riesgos y costos de salud pública para toda la comunidad. Otros cambios sólo funcionan si varias personas (por ejemplo, un equipo) cambian juntas.

“Cuando un individuo respetado intenta tener una conducta básica y lo logra, ello ... por sí solo puede llevar a motivar a otros a cambiar más que cualquier otra fuente de influencia”.

Podrá determinar los cambios más eficazmente si consigue capital social. Los miembros de una comunidad pueden ayudarse entre ellos con lluvias de ideas, acumulando información, pidiendo públicamente que se actúe de manera distinta y supervisándose mutuamente las conductas. Esto reduce los “puntos ciegos” individuales. Ayude a difundir las habilidades en toda la comunidad, haciendo que unos enseñen a otros. Estos pasos refuerzan la solidaridad grupal y reducen el aislamiento y la deshumanización.

## Influya en las personas a través de la motivación estructural

Las recompensas extrínsecas son una de las formas más básicas de determinar la conducta. También son una de las más peligrosas. Si no tiene cuidado, podría recompensar y, por tanto, fomentar la conducta equivocada. Por ejemplo, un intento soviético por usar incentivos para vigorizar a los miembros de una plataforma petrolera resultó contraproducente. Ofrecieron bonos con base en el total de metros perforados y vieron que los trabajadores hacían muchas perforaciones superficiales (que son más fáciles) en vez de pozos profundos de donde fuera más probable obtener petróleo. Para proteger su cultura corporativa, no ofrezca recompensas que enfrenten a sus empleados unos con otros.

“El deseo de sentirse aceptado, respetado y relacionado ... realmente tira de las cuerdas del corazón humano. Y en lo que concierne al resto de nosotros – gerentes, padres de familia y capacitadores – aprendamos a apropiarnos de este asombroso poder y podremos cambiar casi todo”.

No le quite a la gente el placer de hacer lo que le gusta. Por ejemplo, premiar a los niños por cosas que ya hacen puede ser contraproducente; perderán la motivación intrínseca y decaerá su conducta. Por tanto, no sustituya “la motivación social y personal” por bonos, pero puede usar recompensas extrínsecas para generar cambios si sigue estos principios. Atraiga a los líderes de opinión, cree buenas historias y muestre a la gente cómo los cambios que usted promueve se alinean con lo mejor de ellos mismos – después agregue beneficios monetarios o externos. No tienen que ser grandes. De hecho, las recompensas simbólicas, como los certificados, pueden funcionar bien. Empezar con poco: Elogie verbal, amplia y específicamente a los buenos empleados. No espere los resultados finales para dar recompensas. Premie a la gente por practicar “conductas vitales”, aunque no logren los resultados deseados. Cuidado con los castigos. Puede generar tanto cambio conductual con una advertencia seria y específica (y, a veces, más) que con castigo. Cuando castigue, sea consistente. Asegúrese que el castigo corresponde a la infracción.

## Influya en las personas a través de la capacidad estructural

Cuando trata de que la gente cambie, es natural enfocarse en ella de manera individual, pero no es el único modo. El entorno tiene una gran influencia en cómo actúa la gente. Si los líderes de una compañía dicen que quieren un flujo libre de comunicación con sus empleados, pero pasan su tiempo en oficinas que intimidan y alejadas de la planta, es posible que no logren lo que desean. Lo más difícil de hacer con el ambiente es notarlo. Trate de “hacer visible lo invisible”. Puede ser tan sencillo como escribir líneas en las cajas que digan “llene hasta aquí” – un paso que ayudó a capacitar de nuevo a unos trabajadores para usar los paquetes de envío adecuadamente. Puede ser tan impresionante como los cultivos de bacterias en las manos de los médicos que hizo un hospital para reducir infecciones casuales. Ni siquiera los profesionales de salud capacitados se lavaban las manos con la frecuencia necesaria, sino hasta que vieron imágenes de lo que tenían en las manos. Resalte elementos similares y relevantes, pero antes invisibles, del “flujo de datos”. Podría ser fácil o complejo – desde colocar carteles para rediseñar una cafetería hasta fomentar la socialización interdepartamental. Determine el espacio para facilitar que la gente se comporte como usted quiere y, después, para repetir la conducta deseada hasta que se haga hábito.

## Sobre los autores

**Kerry Patterson** es autor de programas de capacitación. **Joseph Grenny** es conferencista y fundador de una organización sin fines de lucro. **David Maxfield** es investigador y conferencista sobre desempeño. **Ron McMillan** es conferencista y consultor sobre liderazgo. **Al Switzler** es experto en capacitación y profesor de la Universidad de Michigan. Dirigen una empresa de capacitación corporativa y desempeño organizacional, y también son coautores de *Crucial Conversations y/ Crucial Confrontations*.

