

## Influencia Movilizadora: Persuadir para lograr consensos voluntarios

Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

Hace algunas semanas leí un artículo referido al ocaso de las estructuras jerárquicas en las organizaciones y la tendencia a “aplanar la estructura”, eliminando aquellos cargos que no aportan valor, generan burocracia, y convierten las organizaciones en sistemas matriciales donde las personas reportan a más de una jefatura, ocasionando desgaste y pérdidas de tiempo por el manejo político que se requiere desplegar para mantener a dos jefaturas contentas.

La mayoría de éstos cargos, surgieron en algún momento para “controlar” a los que “hacían la pega” y asegurarse de cumplir con los resultados. Pero después de muchas décadas de aplicar este mecanismo, se ha comprobado que lejos de contribuir con mejorar la productividad y desarrollar las organizaciones, genera improductividad, otorga poder a niveles que no aportan valor, destruyen talento y finalmente, desconectan los objetivos corporativos, de las acciones a ejecutar para conseguir éstos objetivos. “Mucho cacique y pocos indios” como se describe popularmente. Son los mismos ejecutivos, jefaturas, mandos medios, los que cuando se enfocan en su propio beneficio e intereses, interfieren con sus controles e impiden que la gente que desarrolla las tareas y acciones cumpla con sus objetivos.

Me quedaron dando vuelta varias de las ideas que leí, y desde la perspectiva de lo que he tenido oportunidad de observar, es muy cierto que las organizaciones que están logrando mejores niveles de productividad

sostenido, son aquellas que logran desarrollar capacidades de aprendizaje grupal y fomentan entornos de colaboración, basados en el uso de los talentos de cada colaborador, potenciando sus capacidades y estableciendo ámbitos de trabajo basados en roles a desempeñar para lograr objetivos, por sobre las tareas a ejecutar para “cumplir con lo que les piden”. Las organizaciones se han ido aplanando, responsabilizando a los colaboradores para que se puedan hacer cargo y desplieguen sus capacidades para hacerse corresponsables de conseguir los resultados.

Hoy la tecnología permite modelar las tareas que deben desarrollar las personas, en sistemas que se encargan en forma automática de manejar los flujos de trabajo, hacer seguimiento y alertar las desviaciones. Todo esto puede ser diseñado para que no exista intervención humana, ya que los criterios requeridos pueden ser definidos en una regla de negocio.

Esto facilita manejar los estados de avances de quienes participan de un proceso y monitorear cuando se produce una desviación para tomar acción en forma oportuna. Los sistemas están ideados para facilitar el trabajo no para controlar la ineficiencia. De esta forma, la necesidad de tener gerentes, jefaturas, supervisores, mandos medios, deja de ser necesaria y lo que realmente se necesita son jefaturas y líderes capaces de dirigir colaboradores, entrenarlos y acompañarlos para lograr los objetivos que deba cumplir cada uno, facilitando el contexto donde deben desarrollar sus acciones. En consecuencia, los procesos bajo este enfoque, ya no dependen de ningún jefe.

Este cambio, implica desarrollar un trabajo cultural muy intenso en las organizaciones que requieren modificar muchas de sus prácticas, creencias, paradigmas, formas de trabajo y romper con las inercias en las que se han sumido las personas en sus entornos laborales, sometidas a éstos liderazgos autoritarios, donde esperan instrucciones y no asumen su responsabilidad en el logro de objetivos, sino priorizan el cumplir con el jefe y las tareas asignadas, sin importar la calidad de éstas.

Paradójicamente, cuando las personas se sienten valoradas, respetadas, responsables de algo importante y cuentan con la confianza de sus niveles superiores, funcionan mejor que si son controladas por mecanismos fiscalizadores que califican y descalifican permanentemente su trabajo. *El refuerzo positivo da mucho mejores resultados que el castigo.*

Este desafío requiere líderes con capacidad de **Influir positivamente** en los demás, mediante la firmeza y la amabilidad, conceptos que mucha gente piensa que son opuestos y creen que no se puede ser firme y amable a la vez, no obstante, la **habilidad de influenciar**, es una de las principales competencias de los líderes movilizados.



EL OCASO DE LA  
ESTRUCTURA JERÁRQUICA  
EN LAS ORGANIZACIONES

## ¿Influenciar o Manipular?

Lograr una influencia positiva en los demás, es una habilidad que hay que saber utilizar en forma adecuada, porque el límite entre influenciar y manipular es muy fino y el efecto muy nocivo. Quien influncia, *busca el progreso común* pero quien manipula, *busca su propio beneficio y el de sus grupos de interés*. No se trata de **“hacer caso”**, sino de **“estar de acuerdo”** y no se trata de **“tener la razón”**, sino de lo más **“conveniente y equitativo para todos”**.

La Influencia es un ejercicio de poder que determina la forma de actuar o pensar de alguien, pero, se basa en que la decisión final es de la persona influenciada y en ella queda la responsabilidad de aceptar lo propuesto. La influencia positiva, *tiene como centro la voluntad y capacidad de elegir del otro*. Esta es la gran diferencia con la manipulación que se basa en anular la voluntad del otro y decidir por él, impidiendo que se haga cargo de gobernar sus propias circunstancias de vida. Quien manipula no busca el bienestar y progreso del otro, sino que lo usa para sus propios intereses.

Muchas personas creen tener capacidad de influir y alguna vez escuché a una jefatura de un cliente decirme: *“mira como los tengo, están todos convencidos y por eso me funcionan las cosas aquí, nadie cuestiona mis órdenes ni reclama, porque conozco sus puntos débiles y saben que les conviene hacerme caso, soy un buen líder te das cuenta”*. Lo que me surgió después de escucharlo fue preguntar ¿Y que pasaría si no estuvieran de acuerdo contigo? y me respondió: *“ellos no tienen nada que creer, acá se les paga para que vengan a trabajar no a opinar”*. Personas como estás hay muchas, y cuando se ubican en posiciones de poder, pueden generar grandes perjuicios a las personas y a las empresas en las que trabajan, porque en algún momento, como los manipuladores no construyen vínculos, son abandonados en cuanto pierden su poder ya que nadie está dispuesto a apoyarlo salvo que sea por coersión, al no existir ésta, las personas toman revancha contra esta jefatura manipuladora, perjudicando normalmente a la organización.

Qué diferente es recibir de nuestro jefe, padres, clientes, proveedores, profesores, una orden o instrucción, que escucharlos proponernos un desafío motivador o una invitación a reflexionar. El efecto de un desafío bien formulado o una reflexión, es más efectivo que una orden, porque activa emociones que impulsan a dar lo mejor de nosotros mismos y a buscar respuestas. Esta habilidad es la influencia, y la utilizan los líderes movilizados y creativos para “mover” los contextos que influncian y orientarlos hacia el logro de objetivos.

## ¿Es posible influenciar todo en otra persona?

No, La influencia puede estar dirigida sólo a cambiar tres aspectos en un ser humano:

**Ideas.** Las creencias son “lo que sabemos” sobre un tema concreto. Cuando la influencia se apunta a las ideas, lo que intenta es que aceptemos nuevos conceptos o trata de reenforzar los conceptos preexistentes.

**Actitudes.** Las actitudes son “decisiones afectivas”, que se vinculan con la disposición que adoptamos frente a situaciones, personas, cambios que enfrentamos. Cuando la influencia está dirigida a cambiar las actitudes, se utiliza la persuasión y pretende incrementar o reducir nuestra disposición hacia personas o situaciones.

**Conductas.** Las conductas son “lo que hacemos”. La influencia puede estar dirigida a proponer una determinada conducta a ser considerada y que puede favorecer un resultado. Podemos inducir a votar por cierta opción, comprar determinados productos, elegir ciertas opciones, etc.

**No se puede Influenciar el Ser Esencial de otra persona**, porque lo que es o decide ser, es un acto libre y donde media la voluntad personal, no hay posibilidad de intervención de terceros. Es por eso, que normalmente los manipuladores, ejercen su poder sobre personas vulnerables en algún aspecto y temporalmente pierden su voluntad haciendo posible la entrada de un manipulador. Quien tiene miedo y actúa en base a él, lo más probable es que sea manipulado y en vez de poder elegir a voluntad, se someta a las imposiciones del otro.

Hoy es muy claro dado nuestro escenario político actual, identificar éstas manipulaciones que han develado muchas de las imposiciones a las que las personas han sido sometidas y que quedan de manifiesto al observar los abusos de poder, aprovechamiento de información confidencial, aprovechamiento de situación de vulnerabilidad de las personas, el hostigamiento sistemático al que se somete a ciertos grupos de personas, discursos populistas, cobro de “favores” etc.



La importancia de desarrollar la habilidad e influenciar, es que se establecen vínculos de confianza permanentes que aseguran el progreso de todos y quien influncia y se convierte en un referente, puede incidir más rápido en las decisiones claves, porque la “gente le cree y confía” y eso permite lograr la movilización de las personas en forma mucho mas fluida, rápida y beneficiosa para todos.

La habilidad de Influenciar en resumen es la *capacidad de persuadir* a las personas para orientar su pensar o actuar hacia un enfoque requerido en situaciones específicas. Quien desea negociar buenos acuerdos y movilizar a las personas hacia los objetivos, requiere de esta capacidad. No se trata de la simple fluidez de lenguaje, de tener simpatía natural, o de ser muy elocuente, sino de contar con **credibilidad, argumentaciones sólidas y enfocadas en los intereses y beneficios comunes**, expresadas en el momento oportuno y de la forma adecuada al contexto.

**¿Cuánto te cuesta “vender” una idea innovadora, hacer que los otros te sigan o resolver un conflicto cuando las posiciones son opuestas?**

## Personas Influyentes

Las personas influyentes logran persuadir, disuadir y convencer, porque cuentan con ciertas características que las hacen un modelo para quienes confían en ellas y por eso logran afectar la conducta, actitudes e ideas de los otros. De acuerdo a Steve Covey, para influir, existen tres formas básicas:

### 1. Predicar con el ejemplo (lo que los demás ven)

- **Autodominio emocional**

Mantenerse centrado, calmado por muy conflictivas que las circunstancias sean.

- **Reacciona con paciencia**

Frente a una dificultad, obstáculo o conflicto, es necesario mostrarse paciente y con templanza. Esto da seguridad ya que es una actitud que permite observar la situación desde distintas perspectivas.

- **Actúa con coherencia**

Actuar como se piensa y como se siente, le vuelve creíble y respetado para todos quienes lo rodean.

- **Cumple tus promesas**

Las relaciones entre los seres humanos están basadas en la confianza. Para ser confiable, es clave cumplir las promesas y compromisos adquiridos.

- **Concéntrate en tu círculo de influencia**

Para producir una influencia positiva, debe enfocarse en resolver aquello que está bajo su campo directo de acción y evitar las quejas y críticas al resto del sistema.

- **Muéstrate cercano y empático**

Las personas responden de forma positiva frente a quien tiene carisma, es cercano, verdadero, alegre y tienen la capacidad de ponerse en su lugar y lo comprende.

### 2. Construir relaciones sanas y comprensivas (lo que los demás sienten)

- **Cree en los demás**

Confiar es clave, reconociendo las fortalezas y las habilidades, actitudes o conocimientos que las personas tienen, pues permitirá que también creen en sí mismas y tengan la seguridad de que hay alguien que también confía en ellas.

- **Escucha y comprende**

Escuchar, comprender, ponerse en el lugar del otro, observar qué es lo que necesitan de ti y en qué los puedes ayudar, permite tener una mayor claridad sobre los sentimientos y dificultades del otro y se construye una confianza real en la relación.

- **Actúa de forma asertiva**

Cuando se producen malos entendidos o desencuentros, es importante tomar la iniciativa para aclarar las situaciones. Actuar con buen ánimo, sinceridad, sin juzgar o menospreciar al otro. Si es necesario, admitir los propios errores y disculparse.

### 3. Ser un mentor (lo que los demás oyen)

- **Enseñar y compartir el conocimiento**

Asume la actitud de generosidad respecto a su propio conocimiento. Apoya e instruye con paciencia respetando las facilidades o dificultades de aprendizaje de las personas, lo que produce en ellas un sentimiento de seguridad interior, respeto y afecto.

- **Involucra a los demás en proyectos importantes**

Logra el compromiso de los demás, involucrandolos en proyectos que sean importantes y tengan un sentido relevante. Los proyectos son significativos cuando las personas participan desde el origen en las etapas de concepción creativa y planificación estratégica.

- **Permite que el error sea parte del aprendizaje**

Confía en la potencialidad del otro y acepta que el error es parte del aprendizaje, si bien, no permite las conductas negligentes reiteradas.

Quien no sabe influenciar tiene muchas dificultades para lograr sus objetivos ya que la mayoría de las decisiones importantes no dependen de uno mismo, sino que requieren llegar a acuerdos con otros. A cada momento enfrentamos situaciones que nos obligan a establecer acuerdos y para lograrlo, quien influencia tiene muchas más posibilidades de lograr buenos acuerdos.

Quieres realizar un arreglo en tu casa y tu pareja no está de acuerdo; Tu jefatura quiere reestructurar el área poniendo a personas que no están calificadas para dirigir, pero son sus “amigos” y podrías quedar bajo una jefatura incompetente; un cliente no se decide por un negocio conveniente y debes convencerlo que firme; un colaborador que consideras muy talentoso, decide tomar una oferta laboral que no le conviene; ciertas personas en tu empresa no cumplen con sus funciones y generan conflictos entre áreas que afectan a los clientes, etc.

¿Cuántas situaciones como éstas debes enfrentar a diario y requieren del ejercicio de la influencia como mejor enfoque de solución.

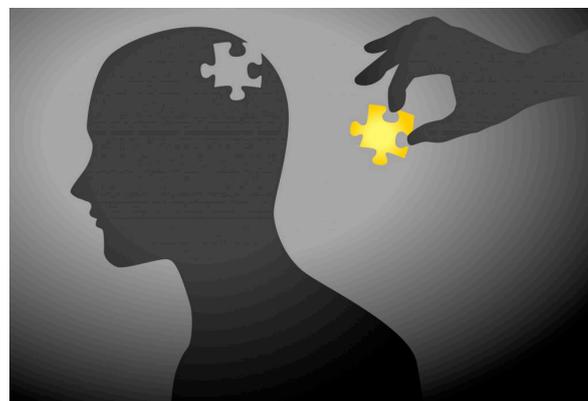


## Los “Referentes”

*“Gente buena de cualquier cosa hay mucha; gente que sea referente en algo muy poca”. - Hay mucha gente que sabe de tecnología, pero Steve Jobs es un referente.*

Existen personas que logran la atención de la gente, son escuchados y persuaden en forma natural a sus interlocutores. ¿Quiénes son y que hacen éstas personas que son consideradas “referentes”?

Un referente, es una persona con alta capacidad de influenciar porque tiene una sólida marca personal, que aporta valor (contenido) y tiene visibilidad (impacto). En otras palabras, son personas que se logran diferenciar en forma individual, porque confiamos en lo que hacen ya que demuestran con su trayectoria su experiencia, capacidades y valoramos su habilidad de lograr, aportar ideas nuevas y destacar; dado esto, son recordadas, tenidas en cuenta, consideradas, son la opción preferente de la mayoría, y finalmente son elegidas. **Nos motiva tanto su reconocimiento, que aspiramos a el y le otorgamos el poder de influenciarnos.**



## Estrategias para influenciar

Las estrategias para influenciar, son las prácticas que desarrollan las personas influyentes para lograr persuadir, de manera de aplicar la información intelectual que se requiere para convencer, y además profundizar en las relaciones con otros, conociéndolos mejor y comprendiendo sus frustraciones y aspiraciones, permitiendo que puedan presentar sus argumentos de modo que sea, el persuadido, **quien se sienta convencido por sí mismo de lo que va a decidir**. Las estrategias que normalmente se observan en los influyentes y que funcionan en el ejercicio de la influencia son las siguientes:

1. Ganarse la confianza
2. Encontrar intereses comunes
3. Estructurar muy buenos argumentos
4. Mantener la imparcialidad y exponer tanto los pro y contras de las propias ideas
5. Develar los intereses individuales y los beneficios comunes
6. Estimular el ego del interlocutor
7. Apelar a la argumentación de la autoridad o referentes objetivos
8. Crear consenso
9. Buscar la oportunidad adecuada
10. Generar ideas originales, interesantes y únicas
11. Tener plena confianza y convicción en las ideas
12. Generar interés haciendo atractiva la interacción social.
13. Aplicar razonamiento lógico y simbólico
14. Comportamiento diplomático y buen manejo político
15. Humildad y realismo

*Para ser una persona de influencia, debemos ser íntegros en nuestra manera de pensar y actuar; debemos escuchar a los demás y tratar de entender a aquellos que se acercan a nosotros. Esto implica ser más empáticos, más comprensivos y más expresivos con los que están cerca de nosotros. Escuchar sin juzgar. La clave para ser influyente en la vida de los otros es la honestidad, la sencillez, el agradecimiento y sobre todo, cultivar la integridad.*

*Dada la crisis de integridad que esta afectando a nuestra sociedad e impacta a las organizaciones, quienes cuenten con esta habilidad, podrán incidir en el restablecimiento de las confianzas.*

**¿ Te consideras una persona influyente?, ¿Que puedes hacer para mejorar tu Influencia?**