

05 

Impacto e Influencia

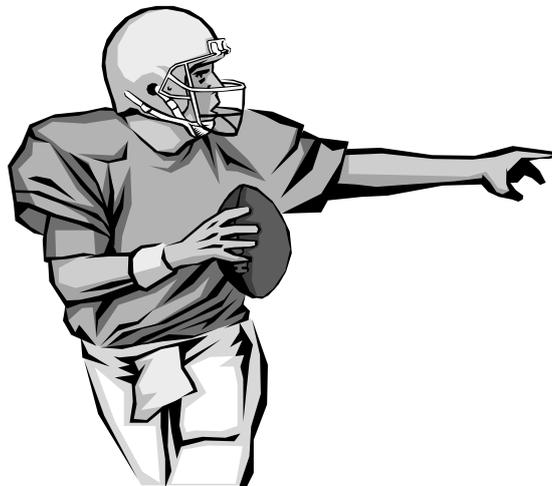


Formación en Competencias



Escuela de
Administración
Pública

“Impacto e Influencia”



Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia

COORDINACIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: José Zafrilla Sánchez y Tomás Laencina López

ELABORACIÓN Y REDACCIÓN: ALGAMA Desarrollo Empresarial

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	3
1.- El impacto como estrategia de trabajo	8
2.- Introducción a los mecanismos de la persuasión	13
3.- Estrategias de impacto en cada tarea	24
4.- La influencia en los demás. La consecución de logros	38
5.- Estrategias de impacto que inciden en los demás	42
6.- La persuasión en la consecución de resultados	46
7.- Logrando influir en los demás	59
8.- La improvisación como elemento de impacto básico.	
Anticipación para lograr impactar en los demás	67
9.- Estrategias de evaluación de los efectos del impacto.	73
10.- Análisis externo para la mejora de la capacidad de impacto	77
11.- La influencia en el equipo de colaboradores	84
Referencias bibliográficas	87

Introducción.

En cualquier trabajo, con independencia del puesto que debamos desarrollar en la organización, una competencia que resulta eficaz tanto a la hora de lograr los resultados que nos hemos marcado, como para optimizar nuestro rendimiento laboral (y, en muchos casos, el de otros compañeros) es la que denominamos Impacto e Influencia. Esta competencia tiene aspectos muy relacionados con variables de comunicación, liderazgo o sensibilidad interpersonal, entre otras. La definición que contemplamos de ella es la siguiente:

Impacto e influencia: “Deseo e intención de persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción, para que contribuyan a alcanzar sus objetivos”.

Nos referimos básicamente a la capacidad que tenemos para influir en el trabajo de otras personas, así como para lograr un impacto positivo en los compañeros que trabajan con nosotros. Desde esta perspectiva, la competencia, como iremos viendo a lo largo de este documento, supone un conjunto de habilidades que deberemos adquirir. Nos referimos a destrezas comunicativas, sobre todo en lo relacionado a nuestra habilidad para persuadir a los demás, a la capacidad de generar un impacto global (en el equipo) o individual (en los compañeros), e incluso a nuestro estilo de dirección (si nos corresponde), entre otros factores.

A lo largo de este texto iremos planteando, razonadamente, cómo desarrollar la competencia influencia e impacto para llegar a dominarla y

utilizarla de manera excelente en nuestros puestos de trabajo. Tenemos que partir, por tanto, de los niveles de desarrollo definidos para la misma:

Niveles de desarrollo



- 1.- Intenta producir un impacto en los demás, mostrando preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero sin realizar ninguna acción concreta.
- 2.- Utiliza una acción para persuadir sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor.
- 3.- Prepara cuidadosamente datos para después exponerlos y elabora diversos argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración los intereses de su interlocutor.
- 4.- Calcula el impacto de sus palabras o acciones, adaptando sus argumentos para atraer el interés de los demás, y piensa de antemano el efecto que cualquier detalle o acción suya producirá en la imagen que su interlocutor tiene de él.
- 5.- Lleva a cabo acciones singulares o no habituales para producir un impacto determinado.
- 6.- Utiliza una estrategia de influencia sencilla formada por diferentes y sucesivas acciones para influir a los demás adaptando cada acción al interlocutor implicado, y se anticipa y prepara para las reacciones de los demás.
- 7.- Utiliza estrategias de influencia complejas, valiéndose de expertos o terceras personas para influir indirectamente, elaborando argumentos complejos, fomentando coaliciones para apoyar ideas, dar o retener información, o utilizando técnicas para guiar o dirigir a un grupo de personas.

En primer lugar, dentro de la exposición de contenidos relacionados con la competencia, afrontaremos las destrezas consideradas básicas de la competencia (que comprenden hasta el nivel tres), posteriormente las de nivel medio (que consideran también los niveles cuatro y cinco), para finalizar con

las que han de dar el carácter excelente a la competencia (que abarcan asimismo los niveles seis y siete).

El primer bloque temático recoge las cuatro destrezas que deben suponer la adquisición de un **nivel básico** de la competencia. Así, en primer lugar analizamos cómo el impacto debe ser considerado una estrategia más del desempeño habitual de nuestras funciones en el puesto de trabajo (en el documento se corresponde con el primer apartado, que denominamos el impacto como estrategia de trabajo). A continuación nos adentramos en los principales mecanismos existentes cuando queremos persuadir a nuestros compañeros (en el texto se corresponde con el apartado dos, que denominamos introducción a los mecanismos de persuasión). La tercera destreza intenta dar un paso más en lo que supone el impacto como estrategia, en este caso cómo manejar dicho impacto según qué tareas de trabajo estemos afrontando (en el documento se corresponde con el apartado tres, que denominamos estrategias de impacto en cada tarea). Finalmente, el nivel básico de adquisición de la competencia se adquiere con el trabajo en la destreza referida a la influencia que podemos ejercer sobre los demás, así como su relación con la consecución de los objetivos que nos hallamos planteando (se corresponde en el documento con el epígrafe cuatro, que denominamos la influencia en los demás, la consecución de logros).

Como dijimos, el segundo bloque temático ahonda en las destrezas que han de permitirnos alcanzar la competencia impacto e influencia en su **nivel de adquisición medio**. La primera destreza profundiza en las estrategias que permiten lograr un impacto evidente en el desarrollo profesional de los demás compañeros (en el documento se corresponde con el apartado cinco, que denominamos estrategias de impacto que inciden en los demás). La segunda destreza de este bloque de contenidos vuelve al tópico de la persuasión, profundizando ahora más en aquellas técnicas que podemos considerar altamente eficaces para lograr dicha persuasión (en el texto, se corresponde con el apartado seis, que denominamos la persuasión en la consecución de resultados). La tercera destreza del nivel de adquisición medio busca conocer

las estrategias más eficaces para lograr una verdadera influencia en los demás (se corresponde con el apartado siete del texto, que denominamos logrando influir en los demás).

Por último, la última destreza de este nivel siete la hemos unido a la primera del **nivel de adquisición excelente**, pues es la que marca el paso de un nivel a otro, se refiere a la utilización racional e inteligente de la improvisación, como elemento para lograr el impacto en nuestros compañeros; así mismo, incidimos en la anticipación como estrategia psicológica con una poderosa fuerza de impacto en el trabajo de los demás (en el texto la hemos denominado la improvisación como elemento de impacto básico, anticipación para lograr impactar en los demás, y se corresponde con el apartado ocho).

El tercer bloque de contenidos hace referencia a las destrezas que han de adquirirse para lograr el nivel de excelencia en el desarrollo de la competencia impacto e influencia; la primera destreza se corresponde con la utilización de la anticipación, según describíamos en el párrafo anterior (en el texto se corresponde con el apartado ocho, que denominamos la improvisación como elemento de impacto básico, anticipación para lograr impactar en los demás). La segunda destreza del nivel de adquisición excelente se centra en el trabajo con la técnica de evaluación de los efectos del impacto con el fin de adecuarlo según los resultados que persigamos (en el documento se corresponde con el apartado nueve, que denominamos estrategias de evaluación de los efectos del impacto). La tercera destreza de este nivel excelente nos permite conocer las mejores estrategias para analizar los factores externos que pueden estar incidiendo en la capacidad de impacto (en el texto se corresponde con el apartado diez, que denominamos análisis externo para la mejora de la capacidad de impacto). Finalmente, la última destreza supone llegar a trabajar la influencia no ya individualmente, sino en el equipo de trabajo, como máxima expresión de la excelencia (en el documento se corresponde con el apartado once, que denominamos la influencia en el equipo de colaboradores).

Como podemos comprobar, por la estructura del documento, la presentación de las diferentes destrezas a adquirir para desarrollar excelentemente esta competencia se han planteado en un orden secuencial racional, donde se ha observado el crecimiento de la dificultad en el manejo óptimo de nuestras potencialidades a la hora de impactar e influir en los demás.

1.-El impacto como estrategia de trabajo.



Puestos a imaginar situaciones laborales, (tanto si se trata de acordar determinadas tareas con un compañero como de pedirle un favor en relación a un proyecto, de intentar motivar a un equipo de trabajo integrado por demasiadas personas, negociar en el plano individual condiciones laborales concretas en un equipo de trabajo, adquirir una nueva competencia profesional, desechar determinadas tareas que ya no realizamos, etc.), las situaciones, contingencias o coyunturas laborales que se dan casi siempre se reducen a problemas de relación y trato personal.

Estos situaciones requieren, para su correcta solución, de una destreza que denominamos **acción persuasiva** (y que configura de una manera central la competencia influencia e impacto), ya que otros caminos de interacción pueden implicar el cercenamiento de la libertad ajena; nos referimos obviamente a las amenazas, la coerción, el uso de la fuerza, entre otros.

Consideramos que la persuasión se hace necesaria porque las personas, así como los contextos en que se desenvuelven, presentan intereses enfrentados, así como usos y costumbres divergentes a la hora de hacer las diferentes tareas laborales y, por supuesto, puntos de vista que no suelen estar en sintonía. De esta forma, cuando el logro de los objetivos de una persona resulta bloqueado por las conductas de otra en busca de su objetivo, una posibilidad es utilizar la persuasión con el fin de convencer de manera positiva al otro individuo, para que redefina su objetivo o modifique los medios para lograrlo.

¿Por qué se hace necesario el impacto? Sin duda alguna, porque existe la **resistencia**, entendida como la **oposición de una fuerza o un cuerpo a la acción o violencia de otro cuerpo o acción**. Muchos fenómenos físicos tienen como base la resistencia, y gracias a ellos podemos vivir. Pero, ¿por qué la persona que trabaja necesita dicha resistencia?. Desde la perspectiva psicológica, esta resistencia es también un fenómeno inevitable, ya que es a través de ella como creamos impresiones duraderas, impactamos, persuadimos, convencemos y negociamos. Además, los anteriores factores se consolidan como parte de nuestro patrón de personalidad, por lo que cualquier situación que podamos percibir como amenazante provoca en nosotros claras conductas de resistencia.

Esta resistencia, analizada desde la perspectiva psicológica se ilustra claramente con el **principio de la disonancia cognitiva**. Entendemos por disonancia cognitiva el fenómeno por el cual nuestra mente rechaza instintivamente la posibilidad de contener dos pensamientos o creencias opuestos. Lógicamente, cuando aparecen estos dos pensamientos encontrados se produce un conflicto, que la persona debe solucionar procurando no afectar a su coherencia racional y, dando lugar a las resistencias que estime convenientes para que dicha coherencia no se vea afectada.

Por tanto, en nuestras relaciones humanas, intercambiamos pensamientos, sentimientos y creencias que se enfrentan unos a otros, buscando ese equilibrio de coherencia que nos permite seguir teniendo claros aquellos valores que configuran nuestra forma de actuar. Por esta razón todos los seres humanos ejercemos resistencia con el ánimo de conseguir el anterior objetivo. Y es justamente al estudiar por qué se resiste uno mismo, por lo que somos capaces de comprender por qué se resisten los demás.

Esa comprensión es muy importante, ya que **al conocer qué variables emocionales y motivacionales se están poniendo en juego, podremos utilizar estrategias más válidas para vencer la resistencia** (que es el fundamento que permite impactar e influir en los otros) que el simple hecho de “resistir la resistencia opuesta”, que es la conducta que solemos utilizar y que queda demostrada en la repetición de nuestras ideas inamovibles, y con exacerbaciones tales como “gritar diciendo que no se debe gritar”.

A una resistencia debe dejársela fluir, es decir, debe permitírsele su completa expresión, incluso dejándola llegar a su propio límite. Es la forma más coherente de dar salida a las emociones que están en el trasfondo de cada planteamiento excesivamente fijo. Es evidente que **la resistencia se modera con estrategias que la lubriquen y la amortiguen, orientadas a escuchar y dar espacio al otro**. Debemos recordar que la resistencia es un pensamiento, casi siempre acompañado de un sentimiento. Al cambiar sutilmente este pensamiento, puede desaparecer la resistencia, porque los sentimientos asociados empiezan a tener menos sentido del que originalmente pensábamos, y entonces es cuando podremos procurar impactar e influir en los otros.

Una vez observada la necesidad de utilizar adecuadamente la destreza persuasión en el conjunto de la competencia impacto e influencia, vamos a ir analizando aquellos elementos que son esenciales desarrollar.

El primer elemento de la persuasión.

Partimos de la idea de que **la persuasión no es otra cosa que influencia**. Y la influencia comienza con aquellos aspectos que le importan a su posible “aliado”. El profesor Harry Overstreet mantiene que “la acción surge de lo que deseamos fundamentalmente... y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o la política, es éste: primero, despertar en el prójimo un franco deseo.

Quién puede hacerlo tiene al mundo entero consigo. Quien no puede, marcha solo por el camino”.

Por lo tanto, y como primer elemento de la persuasión, **deberemos atender a la necesidad de lograr despertar en el otro un deseo que, por otra parte, es coincidente con el nuestro** (para eso persuadimos: influimos e impactamos). De ahí, que la fuerza del intercambio mutuo consista en obtener lo que uno desea (o que nosotros debemos mostrar que necesita) y dar a los otros lo que necesitan (o lo que creen que necesitan, y que es coincidente con lo que deseamos nosotros).

 **La persuasión no es un mero ejercicio intelectual.**



Como persuadir es hacer aparecer en el espíritu de otra u otras personas los sentimientos o ideas que nosotros deseáramos que tuviesen, debemos tener siempre presente que nuestras acciones no provienen solamente de razones abstractas, pautas culturales, etc. Proviene fundamentalmente de nuestros deseos, intereses y emociones, que son intencionales y buscan lograr determinados objetivos, que en el caso en el que estamos, están relacionados con objetivos referidos al trabajo habitual que desempeñamos.

Si pudiéramos describir en una sola frase el arte de la persuasión, esa frase sería la siguiente: **“la persuasión es convertir a las personas, no a nuestra manera de pensar, sino a nuestra manera de sentir y creer”**. Indudablemente hacemos hincapié en el plano más emocional y motivacional, porque es ahí donde está la esencia de la persona y donde los mecanismos habituales de negociación se modifican considerablemente, ya que no están regidos por la razón.

Las personas hacen cosas, básicamente, por motivos emocionales. Por lo tanto, **persuadir es influir también sobre las actitudes emocionales de los demás**. La persuasión no consiste solamente en descubrir el perfil emocional de otra persona. Hay que buscar las emociones insatisfechas y darles una salida. Escuchar qué les preocupa y arrimar soluciones. E intentar, en un proceso altamente complejo, hacerlas coincidir con las emociones relacionadas con el objetivo que tenemos planificados cuando intentamos persuadir. Sin duda, la persuasión es fundamentalmente una tarea que consiste en crear, en los demás, un deseo.

El célebre Dale Carnegie lo expresó con una regla de oro: “mañana querrá usted persuadir a alguien de que haga algo. Antes de hablar, haga una pausa y pregúntese: ¿cómo puedo lograr que quiera hacerlo?”.

2.-Introducción a los mecanismos de la persuasión.



Como hemos ido viendo, persuadir consiste en movilizar a una persona en la dirección de que acepte nuestro punto de vista de manera voluntaria y absolutamente convencido.

En la vida cotidiana podemos ejercer o recibir constantes influencias, pero sólo algunas veces persuadimos o somos persuadidos. La diferencia entre ambos términos estriba en la voluntad que se pone en juego. Influimos sin querer (por cómo nos comportamos, por las cosas que tenemos y suscitan envidia, por lo que somos...).

Quien influye no pretende cambiar actitudes de tal o cual persona. Quien persuade sí, y se esfuerza en ello, y esta es la gran diferencia y, a su vez, la destreza que debemos adquirir para lograr el impacto e influencia.

Dicho de otra forma, influir es incidir en el comportamiento de alguien logrando que haga algo, sin que nosotros forzosamente hubiésemos querido alcanzar ese comportamiento; persuadir supone la consecución también de un determinado comportamiento, con la diferencia que en este caso utilizamos cualquier estrategia de índole emocional con el fin de lograrlo, incluso en el caso de que la persona inicialmente no hubiese querido realizarlo. Con todo, cuando persuadimos también estamos influenciando, ya que este es el objetivo último de la persuasión.

Pocas veces reconocemos ser objeto de influencia, pero sí notamos la acción persuasiva y nos inquieta. La persuasión nos inquieta porque desvela la aparente fragilidad de nuestras convicciones. En cambio, la influencia es vivida como una manera de ejercer nuestra libertad. Para clarificar algo más los términos vamos a ver algunos ejemplos:

- † **Ejemplos de influencia:** las modas en el vestir (las que vemos en la calle, no las que se anuncian), las costumbres de nuestros jefes, una estrategia productiva de la competencia que ahorra dinero y esfuerzo...
- † **Ejemplos de persuasión:** la publicidad en general, una charla para convencernos sobre nuevas maneras de hacer determinados procedimientos de trabajo, un compañero que desea que le apoyemos ante la dirección...

Conceptos básicos que tienen que ver con la persuasión:

- † **ACTITUD:** tendencia o predisposición adquirida a evaluar de una determinada manera una situación, persona o circunstancia.
- † **INFLUENCIA:** cambio genuino y espontáneo en las preferencias y actitudes de una persona para situarlas acordes a una persona o grupo.
- † **PERSUASIÓN:** intento deliberadamente ejercido por parte de una persona o grupo para cambiar las actitudes de otra/s persona/s.
- † **NEGOCIACIÓN:** intercambio de expectativas o productos por el que se alcanza un acuerdo de actuación.

Pero un aspecto que es finalmente relevante es el que hace referencia a la pregunta **¿qué conseguimos con la persuasión?**. Vamos a ver algunos de estos **resultados**:

- 📖 **CONVERSIÓN INAPARENTE**: el sujeto en apariencia no es convencido, pero al cabo de cierto tiempo se descubre defendiendo frente a otras personas nuestros argumentos.
- 📖 **CONFORMIDAD SIMULADA**: el sujeto nos da la razón y aparenta estar convencido, pero en el fondo no lo está en absoluto.
- 📖 **CONFORMIDAD COMPRADA**: el sujeto accede a cambiar su actitud siempre y cuando vaya recibiendo algún tipo de compensación (monetaria, afectiva, prestigio o de cualquier otro tipo).
- 📖 **CONVERSIÓN EPISÓDICA**: por un espacio de tiempo limitado el sujeto actúa y siente como si estuviera convencido, pero a la postre vuelve a aflorar su actitud inicial.
- 📖 **CONVERSIÓN CONTEXTUAL**: en determinadas situaciones el sujeto se comporta como si estuviera convencido, y en otras situaciones o contextos se comporta como si no lo estuviera.
- 📖 **CONVERSIÓN FIRME**: el sujeto adopta la nueva actitud como parte estable de su manera de ser.
- 📖 **FALTA DE CONVERSIÓN**: el sujeto declara y actúa de manera estable como si nuestros argumentos no le hubieran influido en absoluto.

Elementos básicos de la persuasión

Los antiguos retóricos distinguían **tres elementos como pilares de la persuasión**: el **ETHOS**, esto es, la bondad moral del mensaje y, por extensión, de quién actúa como fuente de información o persuasión. El **LOGOS**, esto es, los argumentos. Y el **PATHOS**, las emociones que dan soporte a los argumentos. Este enfoque no ha sido superado, aunque sí ampliado. La retórica clásica analizaba muy bien al orador pero olvidaba aspectos tan importantes como son el receptor del mensaje, el mensaje en sí mismo, y el canal utilizado.

Los estudios actuales sobre la persuasión dan una importancia crucial a la fuente de la que parte la acción persuasiva. **La fuente debe ser creíble para que el mensaje tenga efecto. Un mensaje es legítimo si quien emite el mensaje está socialmente legitimado para hacerlo**, es decir, tiene autoridad moral o institucional. Para saber si un mensaje es legítimo podemos formularnos la pregunta: ¿tiene esta persona autoridad para decir lo que dice?. Si la respuesta es afirmativa, el mensaje es legítimo; y en este caso las posibilidades tanto de influir como de persuadir son obviamente mayores.

Un mensaje es competente si el mensaje es emitido de tal manera que el receptor se ve obligado a procesarlo y tomarlo en cuenta. La pregunta para saber si un mensaje es competente es: ¿por su formato, obliga a ser procesado por el receptor?. Por ejemplo la propaganda que nos colocan en el parabrisas del coche suele ser poco competente y por lo general la tiraremos sin leerla. Sin embargo, una carta con el membrete del "Ministerio de Hacienda" nos merecerá la máxima atención.

Un mensaje es persuasivo si el mensaje moviliza emociones o cogniciones capaces de transformar una actitud. Muchas veces un mensaje es persuasivo pero poco competente. Por ejemplo, podemos haber visto veinte veces un anuncio de televisión sin comprender y atender al mensaje (baja competencia), pero si una vez por casualidad lo hacemos quedamos fascinados, y procedemos a la compra del producto. Este es el motivo por el cual los anuncios televisivos son tan machacones. Si el mensaje es competente también aumenta las posibilidades de influir y persuadir a la otra persona. Un ejemplo de lo contrario: competente pero no persuasivo. La carta del Ayuntamiento conminándonos a pagar una nueva tasa municipal puede ser poco persuasiva (no nos convencen las razones del nuevo impuesto), pero seguramente analizaremos de manera concienzuda los pros y los contras de pagarla.

Un mensaje es apropiado si por su formato, por quién emite el mensaje, canal escogido y otras características, puede obtener los resultados apetecidos. Este concepto es muy global, pues se refiere a sí en la vida real el mensaje ha logrado o no su propósito. La pregunta clave para saber si un mensaje es apropiado sería: ¿ Es o fue eficaz para cambiar conductas?. Como es lógico, tanto más apropiado será un mensaje cuanto más legítimo, competente y persuasivo sea. Ahora, **¡Persuadir no debe confundirse con ejercer un liderazgo carismático!**

Otras maneras de incrementar la credibilidad de la fuente, y siempre con el fin de que nuestra estrategia persuasiva sea la ideal serían:

- Aportar estadísticas, datos y testimonios incontestables.
- Invitar a una persona de prestigio a que refuerce la línea argumental.

- Presentar adecuadamente a quien habla o emite la información. Sobre todo interesa destacar su imparcialidad o falta de interés para decir lo que dice a favor de una opción determinada.
- La fuente de información más creíble es aquella que habla en contra de sus propios intereses. Por consiguiente, la persona más creíble suele ser aquella que a pesar de echar piedras sobre su propio tejado admite que el mejor camino a emprender es el que expone.

La persona que utiliza las anteriores características es más proclive a influir en el comportamiento de los demás; por otra, si lo quisiese también tendría mayores posibilidades de persuadir a los demás.

Por otra parte, **se logra mayor persuasión combinando canales comunicativos**. Un mismo mensaje repetido por diferentes canales activa en mayor medida la atención del receptor, sobre todo si tienen continuidad temporal. Un mensaje será tanto más persuasivo cuanto logre mover a la persona o grupo que lo reciba hacia:

- Sentimientos de inconsistencia con su situación actual, y necesidad de cambiar en la dirección indicada por nosotros.
- Sentimientos de agradecimiento hacia el emisor de los mensajes. Por ejemplo: "vaya suerte que tengo de haberme enterado de esta información privilegiada".
- Sentimientos de "estar en la tónica de lo que ahora mismo se lleva", y por extensión, promover expectativas de prestigio.
- Sentimientos de oportunidad.

La longitud total del mensaje comunicativo debe ser coherente con las personas a que se destina y el interés que suponemos despertará el tema. Un segundo principio común es despertar el interés del receptor. Y, finalmente, que sepa concluir a tiempo. Algunas veces conviene hacer explícita la conducta esperada: "a partir de hoy debemos actuar de tal y tal manera", sería un ejemplo de mensajes concluidos. Otras veces es mejor que el oyente deduzca lo que esperamos de él: serían mensajes sin concluir, preferibles ante personas muy sensibles a la reactancia.

La persuasión interpersonal



Si en la persuasión escrita los argumentos son el eje central del discurso, en la persuasión cara a cara este papel central lo ocupa el tono y, sobre todo, el clima emocional.

En el contexto comercial, por ejemplo, la persuasión en la venta cara a cara está bien estudiada. Se coincide en la existencia de un perfil de vendedor cuyos rasgos serían extraversión, ganas de contactar con las necesidades de las personas y cierta dosis de entusiasmo. Suele añadirse a este perfil básico la ambición de hacer dinero y conocimientos específicos del producto que se desea vender o promocionar.

Generalizando, podemos afirmar que las **normas generales para la**

persuasión cara a cara son:

- † Claridad de intenciones.
- † Bidireccionalidad y respuesta evaluativa.
- † Ajustar la persuasión al interés de cada persona: reconversión de ideas.
- † Buscar cambios de actitud y conducta estables.

La respuesta evaluativa consiste en estimular a la otra persona para que nos explique sus ideas, creencias, posición o dudas desde un planteamiento de análisis. Tiene un rendimiento sorprendente, ya que por un lado la gente es más inteligente de lo que solemos pensar y sus dudas son tremendamente razonables. Pero, por otro lado, el hecho mismo de darles una oportunidad para explicar estas dudas disminuye de por sí el efecto reactancia. La persona suele estar más abierta al diálogo posterior y, consecuentemente, a ser influenciado y persuadido.

Ejemplos de respuestas evaluativas serían: "¿cuál es tu opinión?", "me interesa saber lo que tú harías en estas circunstancias", "te ruego te expreses con entera libertad, pues a lo mejor de tus ideas podemos ampliar o modificar algún aspecto del proyecto."

Además, debemos atender a los diferentes **recursos persuasivos** **que disponemos**, y que utilizaremos en función de las necesidades específicas para lograr la destreza persuasiva:

 **PERSUASIÓN IDENTIFICATIVA:** El deseo de ser parecido a una persona, o la pertenencia a un grupo es aprovechado para modificar actitudes y conductas del individuo. ("Si no actúas así estarás mal visto", "quién no haga esto, traiciona al grupo", "todo el mundo hace esto", "no nos defraudes haciendo tal cosa", "nos sentiremos orgullosos si haces esto", entre otras).

 **PERSUASIÓN NORMATIVA:** Las normas implícitas o explícitas del grupo o de la persona promueven el ajuste o cambio de actitud o conducta. ("Las normas del buen hacer obligan moralmente a", "las personas con tu tipo de responsabilidad tienen la obligación de").

 **PERSUASIÓN ARGUMENTATIVA:** La orientación hacia el beneficio, sea éste del tipo que sea, promueve el cambio de actitud o conducta. ("Os propongo lo siguiente...cuyos beneficios serían", "si hacemos esto, nuestra vida será más placentera", "el coste de no actuar es superior al de actuar").

En tanto que la herramienta fundamental de la persuasión es la comunicación, podemos enunciar varias **normas generales en relación a la comunicación referida a la persuasión**:

- 📖 **ESFUERZO DEL EMISOR:** Siempre requieren menor esfuerzo las estrategias persuasivas de tipo identificativo y normativo que las de tipo argumentativo. Ello conduce a cierto abuso de este tipo de persuasión, con la desventaja de no obtener cambios tan estables como los logrados por la vía argumentativa.

- 📖 **RECEPTOR:** A persona más cualificada, más necesidad de persuasión argumentativa. En general, se trabaja mejor cuando se sabe el porqué de una determinada acción, orden o estrategia.

- 📖 **TIPO DE TRABAJO:** A trabajo más cualificado, más requerimientos argumentativos. A trabajo con mayor responsabilidad, mayor necesidad de complementarlos con mensajes ético-normativos.

- 📖 **TIPO DE MENSAJE:** Los mensajes más persuasivos son aquellos que conectan directamente con el sistema de creencias de la persona. El peor enemigo de una creencia son otras creencias de signo opuesto igualmente sustentadas por el individuo.

De acuerdo a las normas anteriores, habría que presentar las **ideas con mayores posibilidades de éxito (persuasivo)**; en este sentido hay que tener en cuenta:

- 📖 A mayor número de personas es necesario una menor densidad de conceptos y más amenidad.
- 📖 Traer como fuente de información a aquellas personas o testimonios que gocen del mejor prestigio.
- 📖 Iniciar la charla con los contenidos más agradables o las conclusiones que deseamos queden más patentes en la memoria de las personas.
- 📖 Lograr reacciones de asentimiento.
- 📖 Repetir mensajes importantes o exponerlos desde perspectivas distintas pero confluentes.

La mayor parte de los diálogos persuasivos se cierran sin tener la certeza de haber logrado un cambio de actitud estable y genuino. Esta debilidad es inherente a la persuasión. Por consiguiente, sólo podemos aspirar a crear un clima de bidireccionalidad y honestidad que facilite la expresión de dudas. A mayor distancia y miedo, más peligro de conformidad simulada.

3.-Estrategias de impacto en cada tarea.



Antes de entrar en las estrategias para impactar en cada tarea, habría que preguntarse **¿qué personas tienen mayor capacidad de impacto?**

Existen personas que muestran una mayor capacidad de impacto que otras, y desarrollan una serie de destrezas comunicativas que, en su justa medida, les permiten dominar determinadas estrategias de persuasión y de impacto, que realmente influyen en la conducta y pensamientos de los demás. Algunas frases y pensamientos de Nixon, que sintetizamos en los puntos siguientes, nos sirven para ilustrar determinadas **características que podemos aplicar a las personas con facultades para impactar e influir en los demás:**

- Debemos no sólo convencer (con la razón), sino también conmover (atendiendo y dirigiéndonos hacia las emociones de los demás).
- Visión y capacidad para conseguir lo adecuado.
- Todos los jefes realmente poderosos que Nixon ha conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos.
- Otra característica en común: les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás.
- Visión clara para localizar y enfrentarse a sus metas y objetivos sustancialmente diferente al de las personas de su alrededor.

Derivado de esta primera aproximación podemos comprobar cómo el componente de liderazgo personal, que no es necesariamente el que viene impuesto por el cargo en el desempeño del puesto de trabajo, también es otra de las características que debemos desarrollar dentro de la competencia global de impacto e influencia; entre otros aspectos porque **el impacto es concebido como la habilidad de generar en los demás demostraciones de competencia que aquellos quisieran también emular.**

En otros documentos se describe con más detalle aspectos relacionados con el liderazgo; aquí vamos a analizar aquellos aspectos del mismo, pero en el sentido que lo hemos descrito, que están íntimamente relacionados con la competencia que nos afecta, ya que si hablamos del contexto laboral impacta el que lidera alguna tarea, función o proyecto; consecuentemente aquí hablamos de líder, pero no pensando en el director, sino en el que realmente manifiesta una conducta de liderazgo (en cualquiera de las actividades, tareas y comportamientos laborales que realiza) que otros observan y se sienten influidos, impactados, por la misma.

Actualmente se asume que todas las personas pueden poseer las habilidades que hacen que una persona sea capaz de producir impacto y de crear una influencia positiva en los demás para facilitar la consecución de los objetivos previstos en las tareas diseñadas; lo que sucede es que las personas que poseen dicha competencia las han desarrollado en mayor grado. Así, algunos de los estudios encaminados a esclarecer tal objetivo, señalan que **estas personas tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones acertadas con rapidez, atienden a tomar el mando o el control sin sensación de ansiedad, y se sienten muy seguros de si mismos.**

En la actualidad, por tanto, ha cobrado mayor fuerza el estudio de las características de estas personalidades como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva **no enfatiza las características ni el comportamiento de estas personas, sino "las circunstancias sobre las cuáles grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función de estas personas es analizada en términos de una relación dinámica."** Según esta perspectiva **el comportamiento de estas personas, y por tanto su capacidad de impacto e influencia, es resultado de las necesidades del grupo de referencia.**

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o comunicarse a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de una persona con esta capacidad de aglutinar y coordinar las diferentes tareas del grupo es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, **para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un representante, que normalmente se sobreentiende como el que será capaz de influir e impactar en los demás.** Este individuo pasa a ser un "instrumento" del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. De esta forma, esta persona no es la clave del grupo por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo (es decir, el desarrollo de las diferentes tareas a realizar en el trabajo).

Esto es lo que fundamenta que no tenga sentido pensar en estas personas por puestos jerárquicos, sino por proyección laboral en un ámbito muy específico (puesto de trabajo, determinada función, alguna tarea, la gestión de un proyecto, entre otros aspectos); por lo que en principio cualquier

empleado puede tener este carácter. Por esa razón la habilidad de lograr el impacto en nuestros compañeros y colaboradores es básica y extensible a todos los puestos de la organización, porque depende de la tarea y del momento.

Desde este planteamiento, el impacto y la influencia tienen que ser analizados en términos de función dentro del grupo. Estas personas se diferenciarían de los demás miembros de un grupo por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de este, adquiriendo su status al lograr que el grupo logre sus metas.

Una de las características esenciales que puede hacer que el impacto y la influencia de una persona sea más eficiente y eficaz es precisamente el desarrollar una delegación de tareas adecuada y correcta: tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. También a través de la delegación se puede analizar la capacidad de impacto e influencia, pues según como se desarrolle y se lleven a cabo las gestiones que implica, el impacto generado y la influencia conseguida será una u otra.

Como todos estos aspectos están en función del grupo, es importante analizar no solo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, ya que en este planteamiento no están predominando sus destrezas, sino su capacidad de adaptarlas al grupo concreto que depende de él. Si logra una buena técnica de delegación y es aceptada por el grupo la posibilidad de impactar en los demás aumenta de forma considerable.

Dependiendo de si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite la deliberación y la planificación, este tipo de liderazgo, basado en la capacidad de impactar e influenciar en los demás, puede caer en personas diferentes. En síntesis, y teniendo en cuenta lo anteriormente citado, **"esta persona es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."**

Si nos centramos en la importancia del hecho de que desarrollemos esta habilidad en todos los trabajadores, tanto si nos referimos al impacto que a veces se ha de crear en un grupo, como si nos referimos al impacto a provocar en una persona concreta, nos damos cuenta de que, independientemente de los propósitos que se persigan con ello, hay **aspectos comunes** si nos centramos **en las estrategias de impacto en cada tarea**. El eje central para conseguir influir e impactar para la realización y desarrollo de tareas determinadas, se pueden englobar en:

- 📖 Adquirir unos razonamientos muy persuasivos, pero respetando a quienes nos rodean.
- 📖 Recurrir a presentaciones muy precisas para captar la atención de la persona concreta.
- 📖 Utilizar estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás.
- 📖 Orquestar adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente las opiniones.

Para su desarrollo contamos con una serie de **estrategias** que, llevadas en su justa medida a la práctica, nos facilitan el desarrollo de estos puntos clave. Esas estrategias las podemos incluir en los siguientes factores:

- el control de la impresión que suscitan en los demás,
- la capacidad de apelar a la razón y a los hechos,
- los razonamientos o las acciones contundentes,
- el establecimiento de coaliciones y apoyos entre bastidores,
- el énfasis en la información más relevante,
- el respetar posibles problemas o dificultades del otro, y
- la capacidad para localizar beneficios y mejorar el bienestar de los demás.

De entre todas ellas, **dos son las que dirigen y posibilitan el resto, y sobre las que recae el mayor porcentaje de éxito en cuanto aplicación y desarrollo de los efectos de esta competencia: el desarrollo de un rapport (relación) adecuado y la capacidad para provocar beneficios en los demás.** En el día a día y en la propuesta de impactar para la realización de cada tarea, esto es aún más llamativo y sobresaliente.

Así pues, **una de las más importantes y la que constituye la base para el desarrollo y la aplicación del resto de estrategias,** conformando el primer paso para conseguir impactar e influenciar en las tareas concretas, **es la de establecer un rapport** que se refleje tanto en los apoyos a proporcionar a esas

personas (a todos los niveles) como en la predisposición para proporcionar beneficios en dichas personas. Ese rapport es esencial para promover la influencia, y es necesario ponerla en práctica no sólo para determinadas tareas, sino en todo momento, porque resulta imposible impactar positivamente a los demás e influenciar en la consecución de cada una de las tareas y en su forma de desarrollarla, sin saber qué es lo que sienten y sin tratar de comprender su punto de vista. Si no somos capaces de captar las señales emocionales de los demás y somos poco diestros en las interacciones sociales seremos también poco persuasivos.

Por ello el primer paso que conduce a la influencia consiste en el establecimiento de ese rapport. Por ejemplo, descubrir las cosas que más le interesan a todos los niveles, y tenerlas en cuenta, o utilizar el mismo código que la persona que tengo delante y que me interesa que desarrolle determinada tarea,... Si no tenemos en cuenta a la persona, no conseguiremos absolutamente nada.

La segunda base que permite desarrollar el resto de estrategias para impactar en cada tarea la constituye el hecho de desarrollar la capacidad para provocar beneficios en los demás, y es tan básica como la primera. Sin duda, es necesario que la tarea que yo quiero que se lleve a cabo, de la manera en la que yo quiero que se lleve a cabo, tenga o aporte algún beneficio a la persona que la va a realizar. Beneficio de cualquier tipo: personal, de mejora, de trabajo, de consecución de objetivos, de superación, de novedad,... Ello comprometerá a la persona en la realización de la tarea y en el cumplimiento de las condiciones concretas que la delimitan. El poder de la influencia es social y se halla en consonancia con las metas colectivas: las personas que destacan en esta competencia no persiguen exclusivamente su propio estatus, prestigio o ganancias a expensas de los demás.

Con respecto a estas dos bases de desarrollo, el poder de influencia en cada tarea concreta del desarrollo del trabajo, está facilitado por la identificación de un factor común que sirva de vínculo. Ello facilita, además de la utilización de los mismos códigos, la creación de una afiliación y de una confidencialidad que permite que las actividades desarrolladas se lleven a cabo desde los parámetros localizados para las mismas. Por ejemplo, la advertencia hecha por un director general, distante y casi invisible, tiene un efecto de impacto muy inferior al mismo mensaje transmitido con alguien con quien se mantenga un contacto cotidiano y cercano. Al margen de las buenas intenciones, las personas que no logran conectar emocionalmente con los demás son las que alcanzan el nivel más bajo de la influencia. Pues, por más significado que pueda tener su mensaje, carecen de los medios adecuados para transmitirlo.

Las personas que confían excesivamente en los efectos persuasivos de ayudas tales como la presentación muy elaborada o en el uso de los prolijos análisis estadísticos también pueden estar desaprovechando una oportunidad. Sin una comprensión precisa sobre el modo en como los demás interpretan una determinada idea, esta idea correrá el peligro de caer en oídos sordos, indiferentes u hostiles.

A partir de estos dos matices diferenciales que apoyamos como base, podemos aplicar y desarrollar una serie de estrategias que nos ayudarán a conseguir el impacto que deseemos en la ejecución de cada una de las tareas que propongamos, tanto si ese impacto lo queremos referir a un equipo de trabajo como si nos referimos a una persona en concreto.

En referencia a ello, una de las estrategias que podemos utilizar para conseguir este objetivo es el procurar llevar al máximo una exhaustiva búsqueda de consenso. Es fundamental tener muy claro que no se trata de imponer las ideas, ni de convencer, ni de obligar a nadie a hacer algo de un modo determinado, independientemente de su cargo directivo. Se trata de implicar e involucrar a las personas en el proceso, de comprometerles con la forma y los objetivos que queremos conseguir. Este es el camino para conseguir impactar en las tareas y en la forma de llevarlas a cabo.

La forma de comunicación que se utilice también será vital para provocar impacto en cuanto a la realización de una tarea. Por ello deberíamos tener en cuenta una serie de factores con respecto a ella que nos pueden hacer conseguir una influencia y un impacto mucho mayor. Por ejemplo:

- saber dar y recibir mensajes, captando las señales emocionales y sintonizando con el mensaje
- abordar abiertamente las cuestiones difíciles, reconociéndolas como tales y proponiéndolas como retos a superar, planteando los posibles obstáculos que nos podremos encontrar
- escuchar bien, buscar la comprensión mutua y no tener problemas en compartir la información disponible, y que puede afectar al desarrollo de la tarea en concreto
- alentar la comunicación sincera y permanecer abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas, proponiendo un seguimiento continuo de las tareas y cumpliendo luego con ese tiempo prometido

La importancia del **estado de ánimo** y mantenerse en calma en todas las circunstancias es básico para provocar impacto e influencia en el día a día y en cada tarea. Las personas que pueden permanecer tranquilas mientras los demás están inquietos entablan fácilmente una conversación y permanecen implicadas en ella. De lo contrario, si nosotros somos los primeros que nos ponemos nerviosos, ¿cómo pediremos a los demás que se tranquilicen en los momentos en los que no funciona todo como debería y que sean sinceros en cuanto al desarrollo de su tarea y de las posibles desviaciones que puedan surgir?

El control en el **manejo de los conflictos** es también básico. Para impactar en el desarrollo de una tarea, una de las estrategias fundamentales es saber prevenir y controlar los posibles conflictos que puedan surgir en su propio desarrollo. En relación a esto, debemos considerar las siguientes actuaciones:

- Manejar las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto
- Reconocer los posibles conflictos, sacar a la luz los desacuerdos y fomentar la desescalada de la tensión
- Alentar el debate y la discusión abierta
- Buscar el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados
- Aportar soluciones a previsibles problemas

Tener la capacidad para percibir fácilmente los puntos que más importan a la otra parte, y “conceder” y facilitar su consecución es otra de las estrategias para impactar, que va unida a ejercer presión para conseguir aquellos puntos que no tienen tantas connotaciones emocionales, o que previsiblemente son más “negociables”.

Y otra de las características que nos pueden hacer conseguir el máximo impacto en la ejecución de tareas es precisamente articular y estimular el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos: infundir energía al fin y al cabo. La capacidad de convencimiento de una persona depende en gran medida de la forma cómo las emociones fluyen en la relación cotidiana. Ello es lo que magnifica el impacto del estado de ánimo de esa persona sobre quien impacta. Cuanto más positivo sea el estado de ánimo, más positivos, útiles y cooperativos serán los componentes del grupo. Para producir impacto en este sentido podemos, por ejemplo:

- Introducir la tarea como un propósito claro y específico
- Alentar esas personas para convertir la misión en objetivos operativos: cómo se conocerá lo que está alcanzando, cuándo deben conseguirlo, dónde hay que hacerlo y quién asumirá la responsabilidad por alcanzar esta meta
- Otorgar recompensas por la tarea realizada (personales, psicológicas, emocionales y sociales: respeto hacia el otro como persona, reconocimiento hacia su aporte y hacia sus modos de pensar y de sentir cotidianos, atención a su comportamiento laboral, elogios cuando dichos comportamientos lo merecen, consideración, oportunidades de crecimiento personal, seguridad en su puesto, búsqueda y valoración de sus opiniones, etc.)

Otras **estrategias complementarias para conseguir desarrollar nuestro impacto y nuestra influencia** en los demás con respecto a tareas que desarrollar son:

- Ser capaces de guiar el desempeño de los demás
- Cumplir y dirigir con el ejemplo, porque las actitudes que se muestren serán las que las personas que nos rodean desarrollen
- Compartir información
- Negociar las expectativas y lograr un compromiso

El poder de impactar e influir en los demás, o su traducción en la competencia impacto e influencia según lo ya apuntado, **emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad**. El control de medio constituye lo que llamamos poder. Estos medios pueden ser diversos, van desde la posición o, incluso, control de los recursos económicos hasta algún conocimiento particular. Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o para aumentarlos (premiar).

Pero independientemente del poder que tenga la persona que aquí describimos, no debemos olvidar que seguirá siendo la de referencia mientras los miembros del grupo crean que aquél es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo y, consecuentemente, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que les está dando más de lo que ellos aportan.

En definitiva, para el desarrollo de esta destreza se debe tener siempre claro que su máxima fuente para mantenerla es que todas las tareas que se impliquen sean útiles a las personas objeto de esa influencia, independientemente de los objetivos personales propios de la persona que intenta impactar. En la medida en que él no atienda el bienestar de sus compañeros y colaboradores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la organización en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo. En este sentido es en el que se apoya la realidad del impacto, ya que este será de carácter esencialmente emocional, por lo que cualquier desviación sobre lo que los demás perciben de nosotros conducirá irremediabilmente a dejar de impactar.

La pregunta clave desde este punto sería entonces la que se interroga sobre **qué características debe poseer una persona que quiere desarrollar de forma excelente la competencia impacto e influencia**, teniendo en cuenta que puede ser cualquier empleado que, como dijimos anteriormente, pueda impactar por su capacidad en algún aspecto del trabajo, y no por la designación jerárquica que podamos encontrar en una organización (estos últimos **no son líderes ni personas con impacto o influencia, sino jefes**, y la diferencia es brutal en cuanto al contenido de ambos términos):

- A) **Debe tener el carácter de miembro**, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- B) **La primera significación de estas personas no resulta por sus rasgos individuales** únicos, universales (estatura, aspecto, características de la voz, etc...).

- C) Cada grupo considera la persona con influencia al que sobresalga en algo que le interesa, al más brillante, al mejor organizador, al que posee más tacto, al que sea más agresivo, al más bondadoso, etc. **Cada grupo elabora su prototipo ideal** y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- D) **Debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar** al grupo a determinadas acciones **según sea la necesidad que se tenga en el grupo** y en la organización.
- E) Una exigencia habitual es la de **tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo**, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar dicha capacidad.

4.-La influencia en los demás. La consecución de logros.



Es evidente que la capacidad de una organización para implantar las acciones que estima que mejoran el desarrollo de la misma depende de la habilidad que posea para, de una forma organizada, rápida y eficaz, estimular la contribución de las personas que trabajan en la organización o que pueden contribuir al logro de los objetivos prioritarios. En la actualidad todos reconocen que la participación constituye un requisito esencial para la gestión de una organización, pero se convierte en el principal factor competitivo cuando se trata de afrontar los objetivos prioritarios para la misma.

En este contexto **la movilización de los recursos humanos será más eficaz si se cumplen los siguientes requisitos:**

- Capacidad para centrarse en las prioridades.
- Implicación a fondo de los mandos operativos.
- Actividad de mejora intensiva.

Estos tres requisitos deberán liderarlos aquellas personas que posean la competencia impacto e influencia, ya que son ellos los que pueden lograr la movilización del resto. Veamos cada uno de ellos:

📄 **Capacidad para centrarse en las prioridades.** Movilizar al personal para la consecución de objetivos no prioritarios, implica dos tipos de riesgos: desvía recursos de las verdaderas prioridades y los costes pueden superar los beneficios. Por estas razones es fundamental identificar cuáles son las prioridades y qué recursos se comprometen tras una cuidadosa

planificación de las operaciones, así como de las acciones necesarias (despliegue de políticas y objetivos) para acometerlas.

☞ **Implicación a fondo de los mandos intermedios.** La movilización es más eficaz cuando está dirigida y apoyada por los mandos operativos de la organización. En la lógica de la gestión eficaz es impensable que los mandos operativos puedan tener objetivos diferentes de los que se generan a partir de las prioridades de la organización o, incluso peor, que dichos mandos operativos no se conviertan en los primeros actores de la implantación y gestión de los proyectos y acciones con los que se pretende alcanzar los objetivos prioritarios. Este principio tiene dos aplicaciones: las prioridades deberán ser comunicadas de forma explícita por los mandos operativos, hasta llegar a los niveles más bajos de la organización, o bien por los responsables de los procesos; y el uso de fórmulas organizativas, como los grupos de proyectos interfuncionales, deberá limitarse al máximo (sólo para proyectos nuevos o de innovación).

☞ **Actividad de mejora intensiva.** Hay dos consideraciones básicas, que son previas: la extensión de la mejora depende del volumen de actividades que se ejecuten, y la velocidad de la mejora depende de la intensidad de las actividades. Un salto de calidad consiste en tener éxito mejorando una actividad común y rutinaria; es decir, una actividad que se realiza todos los días en cualquier proceso del trabajo cotidiano. Las mejoras que se realizan como resultado de actividades puntuales (como las reuniones semanales) no son suficientes para generar el volumen de mejoras necesario. Ésta es la razón por la que se debe limitar el número de fórmulas organizativas que, por su propia naturaleza, requieren de actividades intermitentes y un alto nivel de compromiso en lo que respecta a la coordinación, la organización y el número de reuniones formales.

Por el contrario es necesario desarrollar métodos que puedan ser utilizados de forma continua e interactiva bajo la dirección de los mandos intermedios. Para implantar la gestión eficaz es necesario que la mejora se produzca cada día, de forma continua. En las organizaciones excelentes, la mejora se ha convertido en la actividad diaria más importante (no necesariamente en términos de tiempo invertido, pero sí como compromiso y prioridad de la dirección).

Una vez que los tres criterios anteriores se cumplen podemos pensar que efectivamente movilizaremos a las personas de nuestra organización en la dirección de lograr mejoras. De ahí, que **las personas que quieran influir**

en los demás deberán:

- **Tener conocimiento de los criterios anteriormente descritos.** Los anteriores criterios, como vimos, son la esencia de un funcionamiento integral de movilización de las personas en la dirección de lograr los objetivos establecidos; desde esta perspectiva, los mayores conocedores de los mismos serán principalmente las personas con opción de influir en los demás.
- **Poseer capacidad de impacto para influir e impactar en los demás.** Ya describimos en un apartado anterior cómo debía ser la persona que acometiera las tareas relacionadas con la influencia e impacto en los demás empleados. En este sentido, no basta con tener “mando” sobre los cambios, sino que deberá, ante todo, ser capaz de generar las expectativas demandadas hasta ahora.
- **Tener una destreza excelente en cuanto a estrategias de persuasión.** Vimos que la persuasión se presenta como una de las estrategias básicas a la hora de influir en los demás; evidentemente, los

movilizadores del cambio deberán ser excelentes en cuanto a su habilidad de persuasión.

- **Estar abierto a la negociación como principal habilidad para convencer y transmitir los objetivos globales al conjunto de miembros de la organización.** Los cambios conllevan conflictos y los conflictos se solucionan negociando; de nuevo la persona responsable del cambio habrá de ser un gran negociador.
- **Disponer de habilidades comunicativas suficientes para transmitir con credibilidad los objetivos a lograr.** Por otra parte, es la comunicación el vehículo que podemos utilizar cuando intentamos transmitir el cambio influyendo en los demás. Esta ha de ser una característica esencial de aquellos que tengan como responsabilidad llevar a término dicho cambio.
- **Disponer de estrategias de impacto específicas para incidir en los demás.** Nos referimos lógicamente a aquellas técnicas, de carácter psicológico fundamentalmente, que estas personas ponen en marcha con el fin de lograr los objetivos establecidos. En el siguiente apartado se describen con detalle.

5.-Estrategias de impacto que inciden en los demás.



Como venimos observando, sin duda alguna, las personas con mayores estrategias para impactar e influir en los demás, las poseen las personas que hemos ido describiendo en los apartados anteriores. La capacidad para influir e impactar en los demás es un ejercicio que produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, y útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. Por eso, como vimos, requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de estrategias de comunicación por medio de las cuales el individuo que impacta en un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria, y más eficaz de los objetivos de la organización. Quien ejerce esta forma de relación tiene un compromiso consigo mismo, porque ejerce una influencia especial en los que le rodean.

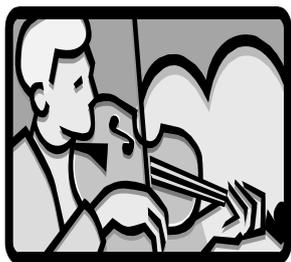
Vamos a describir las **principales estrategias de impacto** que la persona utiliza para influir en los demás:

- **LA VISIÓN.** El impacto comienza cuando surge una visión. Cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender a las personas con la capacidad de influir. Sin una visión estratégica, un individuo no se puede convertir en un promotor, será sólo una imitación. Al respecto Cubillo escribe: *“el líder es por excelencia aquella persona capaz de sintetizar una visión de cierto estado de las cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar”*.

Las visiones, según Mintzberg, son producto de la intuición y de un proceso poco formalizable de reflexión. Una visión es una clara confirmación de lo que la persona responsable de un grupo de trabajo espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado sus resultados.

Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se preparen un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento conduzca a la realización de la visión, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

- **EL AMOR A LA ACTIVIDAD.** Geneen establece una importante distinción entre un dirigente y un jefe de grupo. El dirigente guía a su pueblo, el jefe le



dice lo que tiene que hacer. El jefe gobierna por el temor, el dirigente lo hace por amor. Muchas veces confundimos el liderazgo con la popularidad, poder, teatralidad, o la sabiduría de los planes de largo alcance. Sobre este rasgo, podemos señalar algunos aspectos que, aunque en ocasiones se

mencionan de forma independiente, pertenecen a esta estrategia: hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio, realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés de los demás, dedicar tiempo a la atención y comprensión de los demás, aprender a escuchar, tratar a las personas como iguales, animar a los demás, no sólo criticarlos, y enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sólo sus debilidades.

- **EL VALOR PARA TOMAR DECISIONES.** Ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos. La persona con capacidad de influir en los demás afronta las distintas situaciones y no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones, hacer lo correcto para una organización tiene un elevado precio para él.

- **LA GRAN CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN.** Una persona que impacta



es un comunicador por excelencia. Él deberá transmitir la visión a sus compañeros y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita: así como utilizar

variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para poder comunicarse de forma efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone esta persona. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo.

- **LA CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y VENCER EL TEMOR A LOS ERRORES.** Las grandes oportunidades se

disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este problema permite a las personas con capacidad para influir en los demás identificar grandes oportunidades enmascaradas tras obstáculos que, a primera vista, parecen insuperables. Para esto se requiere de una gran disciplina que ayude a reconocerlas. Por otra parte, es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Nadie es perfecto, pero es preciso que posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudará a tratar las torpezas de manera productiva y a eliminar el temor a cometer errores.

- **LA ENERGÍA.** Las personas siguen a una persona entusiasta. La energía produce el entusiasmo, y es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. Estas personas muestran su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren de energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta, en contra, de todos los obstáculos.

- **LA CAPACIDAD PARA GESTIONAR LA INFORMACIÓN.** Al surgir un nuevo paradigma organizacional en el que la institución sustenta gran parte de sus operaciones en una red teleinformática abierta, y se desplaza el antiguo esquema tradicional cerrado, la persona ha de ocupar el lugar de gestor de la información. Según Cubillo, y extrapolado desde el ámbito de las tecnologías de la información, un gestor de la información debe generar alianzas a través de los diversos proyectos y políticas organizacionales, administrar las diferentes articulaciones de los circuitos informativos, y formar nuevas personas con capacidad de impacto e influencia en este campo. Estas acciones permiten que la persona que gestiona la información se inserte en el contexto de la vida política y organizacional, convirtiéndose en un factor que hace viable cambios sustanciales. Para esto requerirá, tanto de su percepción de la actividad interna de la organización como de una actitud decidida en la dirección de los procesos organizacionales.

6.-La persuasión en la consecución de resultados.



Ante la pregunta ¿cuántos tipos de personas con capacidad de influir en los demás hay?, la respuesta son muchos, muy variados y diversos; incluso los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades.

Por tanto, **las estrategias de persuasión variarán en función de la personalidad y de los objetivos a conseguir.**

Como hemos visto, hablar de capacidad de impacto e influencia es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de las personas que lidera, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que las generan y mantienen al frente de los grupos sociales. La sociedad moderna puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, por lo que estas personas están obligadas a ser constantes agentes de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de trabajadores, capaces de cuestionar los procesos, inspirar una visión compartida, entusiastas y capaces de canalizar positivamente la disconformidad, así como de capacitar a otros para la acción. Vimos también en otro apartado que estas personas se enfrentan al reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud, y para ello la persuasión, como se analizó en su momento pasa a ser una destreza esencial.

La persona que verdaderamente impacta e influye en los demás es quien comienza a educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes personales necesarias en el puesto de trabajo. Con su ejemplo estará persuadiendo a los otros para que, a su vez, busquen desarrollarse y desempeñarse en el trabajo de una manera óptima.

No se nos debe olvidar que aquellas personas que influyen en el grupo de compañeros están ejerciendo influencia sistemáticamente en los demás empleados. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Es importante que esta persona descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo. Y será su estilo de dirección, el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de este tipo dentro de una organización, buena parte de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas como humanas. Al final, cada individuo en la práctica va perfeccionando o, en su caso, deteriorando sus habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo, el cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo, o bien desde estar orientado preferentemente a las personas hasta estar orientado fundamentalmente a las metas o a los resultados.

Pero al final deberá constantemente "conocer" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de actuación se denomina situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice, si bien permite la utilización persuasiva del poder de manera más racional, y emocionalmente óptima en consideración de los miembros del grupo. Por eso las personas excelentes en esta competencia adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas.

La influencia se ejerce evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. **El resultado neto es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.**

Si queremos que la persuasión tenga incidencia real en el grupo, plasmándose a través de unos resultados coincidentes con las orientaciones de esta personas, se ha de adoptar alguno de los siguientes **tipos de**

comportamiento –orientados a resultados-, en función de cada situación

concreta:

- † **Directivo:** informa a sus compañeros de lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta cómo hacerlo.
- † **Apoyador:** es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de sus compañeros, es cálido.

- ‡ **Participativo:** consulta con los compañeros, pide referencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.
- ‡ **Orientado hacia el logro:** pone los retos, espera que los compañeros tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los mismos para que asuman responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos.

En cualquiera de los estilos anteriores, la actuación conlleva poder, y el poder supone riesgos, que debemos conocer si no queremos desarrollar negativamente nuestra competencia: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un estilo de actuación colectivo y un manejo ético.

La persona que utiliza la persuasión para influir y convencer a los demás para la consecución de los resultados debe reunir las siguientes características:

- ‡ **Capacidad técnica.** Considerada como la demostración de competencias técnicas desarrolladas excelentemente en función de lo que su misión le va a exigir.
- ‡ **Inteligencia social.** Considerada por muchos como la habilidad para motivar, persuadiendo, a los compañeros, que ejercen de manera óptima.
- ‡ **Entender y conducir a la gente.** Considerada como la habilidad para dirigir a las personas por el marco que establecen los objetivos generales de la organización.

- † **Saber en qué momento actuar.** Considerada como una destreza de manejo absolutamente necesario; nos referimos a saber no sólo actuar, sino elegir la mejor manera de hacerlo según la situación.
- † **Capacidad de juicio.** Ser justo y ecuánime en las decisiones que se toman, sobre todo, en las que afectan a los grupos e individuos de la organización es un competencia básica.
- † **Carácter.** Entendida como el conjunto de habilidades y destrezas que pone de manifiesto cuando actúa, así como en su patrón de comportamiento habitual, y que coinciden con las que venimos describiendo en este documento.

Poner en práctica estrategias de persuasión para influir en la consecución de resultados es uno de los factores principales para provocar el “éxito” organizacional. De hecho, todas las buenas ideas, y las buenas gestiones palidecerán si no sabemos ser persuasivos. Una pobre capacidad de persuasión en cuanto a consecución de resultados puede ser debida a hechos como los siguientes:

- Fracaso en establecer una coalición o consolidar una ya existente
- Excesiva confianza en las estrategias habituales en lugar de recurrir a la más adecuada al momento
- Obcecarse en la defensa de un punto de vista, ignorando todo feedback que se le oponga
- Ser ignorado o no despertar el interés

Podemos potenciar nuestra influencia en la consecución de los resultados si tenemos en cuenta una serie de **variables (que están bajo nuestro control y que provocan en las personas que nos rodean el compromiso de cumplir con los resultados propuestos)**:

- 📖 Utilizar estrategias para recabar el consenso y el apoyo de los demás, apoyándonos en datos y hechos
- 📖 Coordinar adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente las opiniones
- 📖 Controlar la impresión que se suscita en los demás, en todos los aspectos y en todos los ámbitos
- 📖 Potenciar la capacidad de apelar a la razón y a los hechos concretos y representativos, estableciendo los razonamientos y las acciones de manera contundente
- 📖 Establecer coaliciones y apoyos
- 📖 Resaltar con énfasis la información más relevante en cada momento, en cada objetivo y para cada persona
- 📖 Respetar posibles problemas o dificultades del otro
- 📖 Potenciar la capacidad para localizar beneficios y mejorar el bienestar de los demás
- 📖 Desarrollar un rapport (relación) adecuado
- 📖 Buscar consenso en la consecución de estos objetivos, y en la manera de llegar a ellos
- 📖 Implicar e involucrar a las personas en el proceso

En la medida en la que nosotros intentemos persuadir para conseguir los resultados que deseamos, uno de los procesos básicos es el control en el manejo de los conflictos que se puedan desarrollar. En este sentido, no olvidemos que nuestra forma de persuadir ha de estar en relación a la persona hacia la que va dirigida, es decir, hay que adaptar la exposición de la consecución de los resultados a cada persona y a cada forma de funcionar. Una de nuestras principales fuentes de influencia para la consecución de esos resultados es el **ser capaces de reconocer los posibles conflictos, sacar a la luz los desacuerdos, alentando el debate y la discusión abierta, y fomentando la búsqueda de soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.**

Si lo que queremos es persuadir a alguien para que haga algo, obteniendo unos resultados concretos y poniendo en marcha determinadas formas de llevarlas a cabo, nuestra persuasión deberá ir encaminada a **estimular el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos,** a establecerlos conjuntamente con quien tiene que alcanzarlos y a infundir energía y motivación para su consecución.

Para una persona con capacidad de influir e impactar en los demás **la empatía y la persuasión serán habilidades determinantes en la movilización de las personas en la consecución de objetivos comunes.** Estar provistos de un propósito y de objetivos colectivos es la diferencia entre los “equipos” y los grupos de trabajo. En estos últimos, se comparte un lugar de trabajo pero no necesariamente se logran resultados o productos en conjunto. Nuestra persuasión ha de ir encaminada, no sólo hacia los resultados que han de conseguir con determinadas tareas concretas, sino también hacia la clarificación de la forma en la que influyen esos resultados en los resultados generales y comunes que se conseguirán gracias a ellos.

Persuadir a una persona para que consiga determinados resultados implica también el **planificar y llevar a cabo un seguimiento diario que prevea apoyo, compartir responsabilidades, asesoramiento y visión global de posibles desviaciones.** Para ello, deberemos tener en cuenta factores como:

- ▣ En caso de identificar alguna desviación, no establecer culpas sino identificar soluciones orientadas a lograr un producto final, y desarrollar en la persona encargada de la consecución de estos resultados este mismo enfoque.
- ▣ Apertura a la retroalimentación de grupo y al reconocimiento.
- ▣ Consensuar con ellos los plazos y los objetivos a conseguir en la medida de lo posible
- ▣ Disfrutar de tiempo compartido en situaciones informales.
- ▣ Informar regularmente sobre retos y logros alcanzados.

En base a todo lo expuesto hasta aquí, una buena forma de tener en cuenta qué es lo que tenemos que desarrollar para conseguir impactar y persuadir en cuanto a la consecución de unos determinados resultados sería desarrollando una serie de habilidades antes, durante y después del desarrollo de la tarea. La puesta en práctica de esta habilidad requiere muchas veces adquirir y desarrollar una serie de conocimientos y actitudes personales para poder llevarlos a la práctica. **Motivar, integrar y conducir al personal a lograr los resultados esperados supone conocer muy bien al personal que los tiene que llevar a cabo.**

Desarrollemos además una serie de conductas , como por ejemplo:

1. Solicita la participación activa de tus compañeros para la elaboración de los planes que llevarán a la consecución de los objetivos.
2. Establece metas claras.
3. Asegura que cada meta a lograr esté alineada con los objetivos de la organización y que generen un compromiso con la visión y misión.
4. Suministra la información necesaria para la realización del trabajo, informa sobre decisiones / acciones tomadas en un ámbito superior.
5. Identifica los conocimientos, habilidades y destrezas que se han de desarrollar para realizar las funciones efectivamente y/o generar aportes de mejora.
6. Usa información pertinente y oportuna para motivar a los compañeros.
7. Muestra tu compromiso personal con la organización y genera confianza mediante la congruencia de tus acciones y decisiones.
8. Asegura que todos los miembros de tu equipo reciban reconocimiento por sus esfuerzos y logros.
9. Haz un seguimiento efectivo de ti mismo y de tu equipo por los objetivos que le han sido confiados o asignados.
10. Usa la “escucha activa” como herramienta de obtención de aportes o propuestas.

La clave está en desarrollar en el individuo la conciencia de pertenecer a un equipo, la actitud de solidaridad y la disponibilidad para participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales o para **resolver una situación, más allá de su específico radio de acción o asignación.**

Quien potencia esta característica sigue una serie de **premisas**, como las siguientes:

1. Conoce todos los procesos y los factores críticos de éxito de la organización.
2. Conoce la relación entre los procesos de la organización que los activan, los resultados que generan y la entidad que los maneja.
3. Promueve la conformación de Equipos de Trabajo multidisciplinares para la generación de soluciones integrales.
4. Participa con entusiasmo en el Equipo de Trabajo y ejecuta el rol y las responsabilidades que te correspondan.
5. Cumple los acuerdos derivados del Equipo con cohesión total.
6. Crea un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, participación y la comunicación asertiva continua.
7. Comparte información relevante y ofrece ideas espontáneamente.
8. Pone en evidencia los conflictos del Equipo, afronta los problemas que surgen y trabaja para resolverlos.
9. Respeta y valora a sus colegas: experiencia, logros, habilidades, ideas y contribuciones.

10. Motiva a los miembros de su equipo para adquirir compromiso con la misión de la organización.
11. Es solidario y promueve la toma de decisiones por consenso.
12. Identifica oportunidades de mejora en su área y promueve la participación del equipo para llevarlas a cabo.
13. Como persona que influye e impacta en el equipo: planifica, coordina, controla y evalúa el avance de la meta establecida.

Como resultado de este enfoque en cuanto a la presentación y a la puesta en marcha del mismo, obtendremos un sistema de funcionamiento que, indirectamente, influirá y adquirirá un impacto relevante en la consecución de los resultados acordados, porque es este sistema el que provoca el compromiso personal con los mismos, siendo ésta la forma más eficiente y duradera de persuadir a alguien para que logre los resultados acordados.

Es la forma de comportarse y de desarrollar el propio trabajo la que provoca la máxima persuasión en la consecución de resultados. Por ello, **la forma en la que tiene una persona de manejar el cambio influye en el impacto que provoca en cuanto a la consecución de los resultados.** Por ejemplo:

1. Reconoce el proceso de cambio como un esfuerzo necesario y continuo de todos y no como una imposición de la dirección.
2. Muestra interés y toma la iniciativa de dirigir el cambio en su grupo de acuerdo a las directrices organizacionales.
3. Se interesa por conocer el impacto del cambio en su grupo y realiza acciones para que se produzca la menor incidencia y además hace posible que la resistencia al cambio sea mínima.

4. Informa a su grupo de las nuevas políticas y de otros cambios y los involucra en el proceso de adaptación.
5. Apoya y construye equipos de trabajo para manejar satisfactoriamente el cambio.
6. Analiza los procesos donde está involucrado directamente a la luz de las nuevas realidades de la organización.
7. Hace reuniones periódicas con sus compañeros y ejecuta un antes, un durante y un después relativo a la reunión.
8. Su reacción al cambio es más de expectativa de mejora que de resentimiento o pérdida de poder.

Por tanto, para poder influir en cuanto a consecución de resultados, deberemos tener en cuenta que desarrollamos este impacto y poder cuando:

- 📖 Fijamos objetivos y metas con nuestros compañeros y colaboradores
- 📖 Prevemos anticipadamente los problemas y las soluciones
- 📖 Organizamos los recursos
- 📖 Establecemos los roles que cada uno de nuestros colaboradores deberá ejercer para alcanzar el objetivo establecido
- 📖 Comunicamos plazos para la realización de las tareas
- 📖 Atendemos las necesidades de nuestros compañeros y colaboradores
- 📖 Reconocemos sus logros (y marcamos sus errores)
- 📖 Estimulamos su participación, solicitando ideas y sugerencias sobre la realización de las tareas

- 📖 Determinamos métodos y pautas de evaluación.
- 📖 Evaluamos permanentemente la ejecución del trabajo.
- 📖 Estimulamos la comunicación de doble vía.
- 📖 Favorecemos el aporte de ideas y sugerencias.
- 📖 Explicamos las razones de las decisiones parciales.

7.-Logrando influir en los demás.



Cuando no podemos cambiar el entorno para adecuarlo a las actitudes del otro, el único elemento sobre el que podemos trabajar son sus actitudes; por tanto, **el conocimiento sobre el cambio de actitudes se vuelve fundamental para poder influir en los demás**, ya que serán en éstas en las que debemos articular nuestra capacidad de persuasión más óptima.

Los principios básicos de las actitudes nos dicen que cada uno de nosotros es responsable de sus propias actitudes. Si mis actitudes son creación mía, la única persona que las puede cambiar soy yo mismo. Al mismo tiempo, ninguno de nosotros es un sistema cerrado. Creamos nuestras actitudes para entender el mundo que nos rodea y, por tanto, nuestras actitudes están permanentemente abiertas a la influencia del entorno. Todos los demás integrantes de mi entorno influyen en mis actitudes y yo influyo en las suyas.

Lo anterior hace que las actitudes estén en continua transformación. Por lo tanto, **el problema no es sólo conseguir que el otro cambie de actitud, sino conseguir que cambie en la dirección deseada**.

Para ello, las dos palabras básicas son influencia y respeto:

📖 **Influencia.** Se puede lograr que el otro cambie de comportamiento por la fuerza, pero la fuerza no resulta muy eficaz cuando lo que se pretende es conseguir un cambio en la manera de pensar de alguien. De hecho suele ser contraproducente. Esta actividad es clarificadora del efecto de la fuerza en el cambio de actitudes.

Nuestra capacidad de motivación está directamente relacionada con nuestra influencia en el otro. Tendremos más influencia cuanto más nos escuche el otro. Una de las grandes paradojas de la comunicación humana es que si queremos que el otro deje de estar sordo y tenga interés en escucharnos primero tenemos que escucharle nosotros a él. La empatía y la capacidad de entender al otro son los cimientos sobre los que se asienta nuestra capacidad para motivar a los demás. Lo que quiere decir que el primer paso para poder motivar a los demás es observarles e intentar saber todo lo posible sobre su manera de pensar. Cuando entendemos al otro y conseguimos su atención y su confianza podemos presentarle ideas nuevas, actitudes nuevas. Naturalmente eso no garantiza que el otro las acepte, pero ya hemos dado el primero de los pasos que debemos andar.

📖 **Respeto.** Si partimos de la base de que motivar al otro supone influirle para que cambie sus actitudes, tenemos que actuar desde el respeto a la capacidad que el otro tiene de tomar sus propias decisiones en función de sus intereses. En la práctica esto implica renunciar a la idea de que “yo soy el experto que sabe lo que le conviene al otro” y aceptar las decisiones del otro cuando no coinciden con las nuestras o con lo que nosotros consideramos “correcto”. Motivar al otro no quiere decir elegir por el otro, sino ofrecerle alternativas viables, para que él pueda elegir la que más le conviene.

El procedimiento a seguir para poder ofrecer alternativas viables se podría resumir de la siguiente manera:

- o Identificar la actitud a cambiar. Partiendo de la observación y conocimiento del otro identificamos primero las actitudes que impiden la motivación. Las preguntas a hacerse son: ¿cómo sé que esa persona no está motivada?, ¿qué es lo que tengo que ver para decidir que carece de motivación?, ¿qué comentarios evidencian la falta de motivación?, ¿qué tengo que notar en alguien para decidir que carece de la motivación adecuada?.
- o Formular la actitud alternativa. Una vez que hemos identificado la actitud o actitudes que queremos que el otro cambie, el segundo paso es formular la actitud alternativa que le vamos a presentar. Las actitudes son el mapa que utilizamos para ir actuando por la vida, y un mal mapa es mejor que no tener mapa. Si queremos que alguien cambie el mapa que está usando necesitamos ofrecerle un mapa mejor, de lo contrario seguirá usando el que tiene y al que está acostumbrado. La pregunta básica es: ¿qué es lo que necesito en vez de esto?, ¿qué querría ver en lugar de esto?, ¿qué comentarios tendría que oír?, ¿qué tendría que notar para saber que esa persona está motivada?. Con frecuencia sabemos identificar con precisión lo que no queremos (la actitud a cambiar) pero no hemos reflexionado sobre lo que nos gustaría tener en su lugar.
- o Diseñar mi intervención. Una vez que sabemos qué actitudes vamos a proponer necesitamos decidir cómo y cuando lo vamos a hacer. ¿Cómo voy a intervenir?, ¿vamos a trabajar con una persona o con un grupo?, ¿qué medios vamos a utilizar para lanzarles la nueva idea?, ¿dónde y cuando vamos a actuar?. Una vez que sepa lo que voy a hacer y cómo puedo actuar y observar los resultados puedo, si es necesario, volver a empezar el mismo ciclo.

Desarrollando adecuadamente tanto la influencia como el respeto hacia los demás, lograremos incidir en las actitudes de nuestros compañeros y colaboradores; evidentemente, estamos poniendo en juego varias de las destrezas que hemos descrito a lo largo de este capítulo.

Pero principalmente estamos, partiendo del respeto que nos merecen las otras personas, planteando la utilización de estrategias como la comunicación, motivación o empatía que nos ayudan a impactar en dichas personas y, probablemente, a conseguir los objetivos esperados. Son destrezas que se describen en la competencia sensibilidad interpersonal, pero que también en la competencia impacto e influencia se hacen necesarias.

No olvidemos al respecto que la forma en que te perciben puede ser tan importante como la calidad del trabajo que llevas a cabo. Factores que potencian el hecho de que podamos influir en los demás se encuentran muchas veces en nuestra forma de pensar y de enfocar nuestro trabajo, y en cómo desarrollamos el mismo y bajo qué criterios lo hacemos. Por ello siempre **tengamos en cuenta que podremos influir en los demás desde nosotros mismos, desde nuestro trabajo y desde nuestros ideales y valores.**

Por ejemplo, podemos tener en cuenta factores como:

- ➔ Dominar el cambio, preparando los caminos para los compañeros, facilitando la ejecución de sus acciones y procurando establecer buenas relaciones personales con todos, siendo ecuánime en las acciones y en los comentarios. Y no olvidando las responsabilidades que se te han otorgado
- ➔ Hacer equipo, practicando un lenguaje de inclusión. En las reuniones con el personal, en vez de utilizar frases que incluyan "yo", considera usar "nosotros" y "nuestro". Esto fomentará un sentido de colaboración. Y muestra confianza en tu equipo. Pondrán más fuerza en su trabajo y apreciarán tu confianza en ellos.

- Utilizar los puntos fuertes de las personas que nos rodean. Averigua qué es lo que motiva a tus colaboradores y fija objetivos junto a ellos, objetivos que permitan ver su evolución
- No te atasques con los detalles y concéntrate en ayudar y facilitar a tus colaboradores la consecución de sus resultados
- Sé cuidadoso con la cultura de la organización. No cambies demasiado rápido procedimientos estándar de operación, hasta conocer perfectamente el entorno.
- Desarrolla un estilo de gestión justo y coherente. Dirige equitativamente
- Esfuérzate en conseguir el equilibrio personal. Si tienes la sensación de que dispones de menos tiempo para la familia y las aficiones, es importante que siempre mantengas un equilibrio entre trabajo y ocio. La combinación correcta te mantendrá más centrado.

Por otro lado, una de las maneras más eficiente de lograr influir en los demás es involucrar a las personas que nos rodean en los procesos y resultados a conseguir.

Un proceso sistemático que nos ayuda a conseguir unos altos niveles de influencia e impacto, puede ser el siguiente:

1. La normalidad en cuanto a la preparación clara de la exposición de la información, intentando en todo momento:

- ▣ Clarificar la demanda. Eso significa un trabajo de elaboración para poder definirla sin ambigüedad, otorgándole límites claros, mostrando sus nexos con otros proyectos o con otras ideas que interesan a las personas que lo tienen que poner en marcha, formulando previsiones sobre posibles puntos de fricción

- Transformar la demanda en un desafío. Debe otorgar significación a la demanda una vez que la ha clarificado para sí, reformulándola y dotándola ahora de unos contenidos emocionales para las personas que deben desarrollarla
- Comunicarla. Y aprovechar para animar y motivar, intentando aglutinar, buscar acuerdos, elaborar y sintetizar las visiones de todos los integrantes que se sientan comprometidos con él

2. También necesita consolidar internamente al equipo, por lo que debe:

- Afianzar una plataforma segura para el desarrollo de la tarea, la cual será el reconocimiento y el apoyo explícito de todo el proceso.
- Establecer normas claras de funcionamiento. Ello facilitará conseguir los objetivos concretos de la tarea. Fomentan la confianza y la apertura
- Alentar las relaciones interpersonales. Las personas hacemos las cosas por motivos casi siempre de bienestar personal, y con ello nos evitaremos ataques y problemas personales.
- Facilitar el aprendizaje
- Manifiestar su fe en las posibilidades de éxito del equipo

3. Necesita al mismo tiempo estimular al equipo en el logro de su tarea, facilitándolo si:

- Introduce la tarea como un propósito
- Alienta al equipo para convertir la misión en objetivos operativos: cómo se conocerá lo que está alcanzando, cuándo

se deben conseguir, dónde hay que hacerlo y quién asumirá la responsabilidad por alcanzar esta meta

- ▣ Otorga recompensas por la tarea realizada. Recompensas personales, psicológicas, emocionales y sociales: respeto hacia el otro como persona, reconocimiento hacia su aporte y hacia sus modos de pensar y de sentir cotidianos, atención a su comportamiento laboral, elogios cuando dichos comportamientos lo merecen, consideración, oportunidades de crecimiento personal, seguridad en su puesto, posibilidad de un marco social adecuado para su trabajo, búsqueda y valoración de sus opiniones,... Ello comprometerá a las personas que nos rodean.

Por último, sinteticemos algunas directrices que nos pueden ayudar en nuestras estrategias de influencia:

- 📖 Manténgase constante y sinceramente **interesado** por lograr el **bienestar** de sus **compañeros**.
- 📖 El **ejemplo** y la **buena voluntad**, facilitan el desarrollo de la influencia.
- 📖 Trate de conocer siempre qué es **lo que piensa el compañero**. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por qué de sus actos.
- 📖 La medida correctora debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "**corregir el error**" del compañero y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echarle en cara" su falta.
- 📖 Las **medidas correctoras** deben aplicarse como **último recurso**. Siempre que sea posible deberá darse al compañero la oportunidad de corregirse por sí mismo.

- 📖 Nunca imponga una **medida correctora** si no está plenamente **justificada**.
- 📖 Cuando se justifique la medida, compruebe que en su aplicación **no se ejerce parcialidad**.
- 📖 Al imponer una medida correctora, un factor importante que debe considerarse, es la intención que prevaleció al cometerse el error.
- 📖 **No retrase** la imposición de dichas medidas. El momento oportuno es de gran importancia.
- 📖 Dé siempre a la persona a la que afecta la medida correctora a adoptar la oportunidad para **expresar sus puntos de vista**.
- 📖 **Dicha conversación no la establezca en presencia de otros**, excepto cuando lo que se trate sea público.
- 📖 **Después** de aplicar una **medida correctora**, se debe mantener la **conducta habitual** hacia los compañeros.

8.-La improvisación como elemento de impacto básico. Anticipación para lograr impactar en los demás.



La improvisación, la anticipación y fundamentalmente la planificación son, sin duda, factores fundamentales para lograr impactar en los demás. **Improvisación** en el sentido de realizar acciones singulares, no habituales en nosotros, que se salen de la rutina o de lo esperado y que nos ayudan a desarrollar nuestra capacidad de impacto y de influencia (por ejemplo, cuando una persona discreta y poco participativa asume una serie de intervenciones o plantea una serie de ideas fuera de lo común que ayudan al equipo a conseguir el objetivo propuesto). **Anticipación** como preparación de las posibles respuestas o actuaciones de los demás ante determinadas ideas, hechos o circunstancias, que nos permite poder establecer con antelación las soluciones adecuadas a dichas respuestas o actuaciones.

Ambas variables, improvisación y anticipación, van muy ligadas a la personalidad y sirven para facilitar nuestra capacidad de impacto en determinadas circunstancias. No obstante, para que nuestra influencia sea más eficaz, es conveniente planificar concienzudamente nuestras acciones para intentar conseguir la capacidad de impacto que perseguimos. En este sentido, la planificación es la que más permite ser desarrollada siguiendo unos patrones de conducta, además de englobar a las dos anteriores, ya que una buena planificación requiere en determinados momentos de las adecuadas dosis de improvisación y anticipación. Como se suele decir “**no existe mejor improvisación que una buena planificación**”. La planificación facilita la improvisación ya que te permite adelantarte al entorno en el que te desenvuelves, mejorando tu respuesta y anticipándote a las de los demás.

Para desarrollar una buena actitud de planificación debemos siempre comenzar por el largo plazo, estableciendo unos objetivos y estableciéndolos por escrito. De esta forma definimos qué queremos y nos comprometemos a su vigilancia periódica. **Si la planificación recoge el qué, el cómo, cuando, y con qué medios, la improvisación siempre está presente como posibilidad para solucionar las potenciales desviaciones que vayan surgiendo.** Un buen ejemplo de esto es el intento por mantener el control de nuestra vida, estableciendo planes y objetivos de estrategia personal a varios años, para vigilar después sus desviaciones, mediante el control de unidades de tiempo más accesibles como el día, o el mes, y mediante la programación de acciones, en las que serán siempre prioritarias aquellas que se acerquen a los objetivos planificados, pero donde no se abandona la posibilidad de improvisar, ya que es esta habilidad la que nos permite verdaderamente disponer de dicho control en nuestras vidas.

Existen diferentes estrategias para tener siempre presente la improvisación en la planificación cotidiana de nuestros comportamientos que, a su vez, servirán para impactar e influir en los comportamientos de los demás. **Veremos como se acepta la improvisación y la anticipación como elementos intrínsecos a dichas estrategias de planificación:**

- ❖ ***El día a día.*** La planificación diaria deberá estar al servicio de las metas más generales. Existen condicionantes de la planificación diaria: atender a la lista de las cosas que se habían programado, qué asignación de prioridades tenían, y procurar que se hagan todos los días. Hay que tener en cuenta que el tiempo empleado en planificar y programar siempre se recupera con creces en la ejecución. En cualquier caso las cosas no ocurren solas, ocurren porque queremos que ocurran y para eso vamos a programarlas durante cinco minutos todos los días.

❖ **Los cinco minutos.**

- o Primer minuto: cerrar el día de hoy. Comprobar que todas acciones programadas se han realizado. Si alguna no se hubiera realizado transferirla para otro día.
- o Segundo minuto: ver las citas de mañana. Recordemos que las citas, reuniones y compromisos deben figurar en el calendario.
- o Tercer minuto: acotar tiempo para citas. Si había citas en el calendario reservar tiempo para ellas. Reservar tiempo para desplazamientos si fuera necesario. Reservar cinco minutos para la programación del día siguiente y no dejar sin acotar espacios para: descansos, rutinas, comidas deporte, compras, etc.
- o Cuarto minuto: listar las acciones a realizar. En la página del día siguiente se encuentran anotadas las tareas, actividades y acciones a realizar en ese día, que se fueron apuntando allí en cualquier fecha anterior, ya sean éstas de carácter personal o profesional. Es evidente que este proceso de planificación, muy claro y efectivo en teoría, no evita que posteriormente surjan las desviaciones a las que hacíamos referencia; partiendo de las propias competencias y habilidades, los conocimientos que tenemos, así como la experiencia acumulada en el puesto de trabajo, improvisaremos soluciones sobre la marcha a cualquier desviación que surja en dicha programación, lo cual nos garantiza que finalmente se consigan los objetivos previstos. Siguiendo con la planificación a la que debemos atender para que nuestra improvisación no sea anárquica, sino perfectamente estructurada como estrategia de trabajo consecuente con nuestros objetivos, y con nuestra intención de influir en los demás, debemos recordar que al anotar lo que vamos a hacer debemos utilizar verbos en infinitivo que nos llamen a la acción. Asignaremos después prioridades a las

acciones, para ello podemos utilizar los criterios A (tareas más importantes o urgentes) y B (actividades que pueden ser aplazadas). Así daremos prioridad **A** a compromisos inaplazables, acciones que llevan a los objetivos, acciones que es obligatorio realizar por presión externa, o urgencias repentinas y crisis. Daremos prioridad **B** a asuntos prescindibles, asuntos sin relacionar con nuestros objetivos, o a temas de bajo nivel de importancia o urgencia. Por último debemos ordenar los A y B por orden de importancia, no de realización. La numeración por orden de importancia nos permite tenernos ordenados hacia los objetivos y los logros más importantes, aunque tengamos que realizar otros compromisos menos importantes antes.

- o Quinto minuto: acotar tiempo para acciones. Asignaremos el tiempo que estimemos necesario para la realización de cada tarea. Para ello debemos tener cuidado con no subestimar el tiempo necesario, con el hecho de que incluso lo delegado lleva tiempo, prever llamadas que es preciso repetir varias veces, que hay tiempos de interrupción o de recuperación de una tarea interrumpida, o que hay comidas y reuniones que acostumbran a prolongarse más del tiempo previsto. Cuanta peor planificación tengamos, sobre todo en estos últimos aspectos comentados, más posibilidades de tener que improvisar van a aparecer, por lo que nos obliga a una mayor predisposición hacia dicha improvisación, que si bien es una habilidad evidente, no debemos apoyarnos sistemáticamente en la misma, pues corremos el riesgo de que finalmente todo sea improvisación.

De todo lo anterior podemos extraer un **decálogo, a modo de listado, que nos sirva de recordatorio, de cómo tener en cuenta la improvisación para anticipar buenos resultados en el desempeño del trabajo:**

- Planifica tus grandes objetivos, siendo uno de ellos la predisposición a improvisar cuando los objetivos de trabajo se desvíen.
- Programa tus acciones para conseguirlos, pero siempre procura anticipar cuáles serán los resultados que se obtendrán de dichas acciones.
- Asigna prioridades, y prepárate para la improvisación sobre todo en las actuaciones que consideres más importantes.
- Dale a cada acción el tiempo necesario, pero anticipa siempre varias posibilidades en cuanto al tiempo realmente necesario.
- Trabaja sobre lo esencial, sobre lo prioritario. Si trabajas bien planificado no tendrás mucha necesidad de utilizar la improvisación; para ello, siempre anticipa las consecuencias de dicho trabajo.
- Pasa a un asunto cuando termines el anterior. Procura anticipar también el posible cansancio acumulado, ya que éste es un factor que puede impedir improvisar adecuadamente si fuera necesario.
- Ten todo bajo control, en un único lugar. Y caso de perder el control no improvises buscando de nuevo el control, sino la solución al problema generado por la falta del mismo.
- Evalúa los resultados y pasa al día siguiente. Evalúa también si has anticipado todas las consecuencias del trabajo que has ido realizando y, sobre todo, si se repiten las circunstancias en las que has tenido que improvisar.
- Trabaja en un entorno libre de agresiones. La agresión, ira, presión, etc... son factores que impiden realizar una improvisación adecuada a las necesidades, casi siempre urgentes, que las demanda.
- Reserva tiempo para tu vida privada.

En el momento de manifestar nuestra capacidad de impacto para conseguir la realización de las tareas, intentando anticiparnos a las dificultades que se puedan plantear, debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones y pautas:

- Conozca exactamente **QUE** se tiene que hacer y **COMO** quiere que se haga.
- Cuide que la forma de la información responda claramente a los "seis interrogantes": **¿QUE? ¿PARA QUE? ¿COMO? ¿QUIEN? ¿DONDE? ¿CUANDO?**
- Considere la mentalidad y la personalidad de quien va a recibir la información.
- También piense en la aceptación de la información por quien la va a recibir.
- Emplee la expresión correcta en forma **CLARA, PRECISA, CONCRETA y COMPLETA**, ya sea la información verbal o escrita.
- Siempre que sea posible "mire a los ojos" a la persona a quien se da la información.
- Hable con calma y sin levantar la voz más de lo necesario.
- Establezca responsabilidades y limitaciones en cantidad, calidad y tiempo.
- Compruebe el cumplimiento de lo planificado, siguiendo su ejecución en la medida de lo posible.

9.-Estrategias de evaluación de los efectos del impacto.



El estudio de la relaciones de poder que se establecen en el entorno laboral es fundamental para poder evaluar los efectos del impacto que cada persona puede ejercer en la organización. Cada interacción y cada relación social lleva implícito un ejercicio de poder.

Podemos definir el **poder** en la organización como la habilidad para obligar a los demás a hacer algo que otros quieren que hagan.

Como planteaba Weber **debemos distinguir entre poder y autoridad,** ya que ésta última: a) está implícita en el puesto que ocupa la persona, no por ninguna característica especial de la persona; b) los subordinados aceptan esa autoridad, el individuo con autoridad, la ejerce y es obedecido porque tiene un derecho legitimado; y c) la autoridad se utiliza verticalmente y fluye de arriba abajo a lo largo de la jerarquía de una organización.

Sin duda alguna, el conocimiento de las relaciones de poder nos ayudara a conocer el peso específico que tiene cada persona en la organización. La evaluación de estas relaciones nos facilitará la evaluación de los efectos del impacto que puede tener cada persona.

Existen al menos **cinco tipos de poder interpersonal**, con sus correspondientes posibilidades de impacto

- **Poder legitimado.** Capacidad de una persona para influir en los demás debido a su posición. En teoría, los individuos al mismo nivel dentro de una organización tienen el mismo poder legitimado, pero cada uno lo ejerce de una manera especial. Este concepto es parecido al de autoridad. La cultura, la costumbre y los sistemas de valores de una organización determinan los límites del poder legitimado.
- **Poder de recompensa.** Tiene sus fuentes en la capacidad para recompensar la obediencia. Es utilizado para respaldar al poder legitimado. Si quienes deben obedecer valoran las recompensas potenciales o reales que les puede reportar la obediencia, responden a las peticiones, órdenes y tendencias.
- **Poder coercitivo.** Es el opuesto al anterior, en este caso los subordinados obedecen por temor. Aunque tiene bastantes efectos secundarios, todavía es bastante utilizado para lograr obediencia o corregir las conductas improductivas, sobre todo cuando se ordena a un número elevado de empleados.
- **Poder experto.** Lo tienen aquellos cuyas cualidades profesionales son muy valoradas. Estas personas tienen poder, independientemente de su categoría profesional. Puede ser un experto en materias técnicas, administrativas o personales. Cuanto más difícil sea sustituirlo mayor será su poder. Este poder es una característica personal, mientras que el poder legitimado, de recompensa y coercitivo vienen determinados por la organización.

- **Poder referencial.** Muchos individuos son influidos por otra persona a causa de su personalidad o modo de conducirse. El carisma personal es la fuente de poder referencial. Carisma es un término utilizado para describir las personalidades que algunos denominan “magnéticas”.

El poder legitimado, recompensatorio y coercitivo surge de la organización, de la posición, del grupo formal o de modelos específicos de interacción. Por el contrario, el poder de experto y referencial va muy unido a la persona. Es evidente que a la hora de evaluar los efectos que ha tenido el impacto en los empleados de nuestra organización el tipo de relación de poder condiciona las técnicas de evaluación que queramos utilizar.

A modo de listado, algunos **indicadores para la evaluación del**

impacto pueden ser los siguientes:

- ❖ La observación de cambios de actitudes en nuestros compañeros o colaboradores.
- ❖ Las entrevistas formales que establezcamos, bien como rutinarias, bien como consecuencia de aspectos relacionados con el impacto que queremos evaluar.
- ❖ Las entrevistas informales que puedan surgir en el ámbito organizacional, y que estén relacionadas con los objetivos de nuestra evaluación.
- ❖ Los comentarios, formales o informales, que pedimos a otras personas sobre terceros implicados.
- ❖ Las reuniones grupales establecidas para analizar la evaluación de las actuaciones realizadas en el marco del impacto que estamos analizando.
- ❖ Las potenciales propuestas que nos lleguen, y que tengan una relación directa con el objetivo de nuestra evaluación.
- ❖ El análisis de las nuevas tareas generadas, previsiblemente, por el impacto producido en las personas.

- ❖ Las aportaciones críticas de los usuarios a los que atendemos, y que estén relacionadas con las actuaciones generadas por la influencia desarrollada en los empleados.
- ❖ Los comités de expertos, internos o externos a nuestra organización, reunidos para trabajar sobre estos aspectos.

10.-Análisis externo para la mejora de la capacidad de impacto.



Si entendemos el **feedback** como la capacidad de comunicar información a la otra persona, grupo u organización, acerca de cómo percibimos su comportamiento y como éste nos está afectando personalmente, o afecta a los resultados o ejecución de una tarea o proceso determinado, podremos decir que su correcta utilización se convierte en una poderosa arma reguladora y de análisis del comportamiento, sea éste de la clase que sea. Además, comunicar esta información con la pretensión de estimular cambios positivos y progresos en dicho comportamiento debería ser la meta última.

Mediante el feedback o retroalimentación que proviene del entorno, las organizaciones en general y los servicios en particular aprenden a regularse y a introducir cambios cuando es necesario. En una organización de servicios, las listas de espera, la calidad de la atención, la satisfacción de los usuarios, los cambios en el estado de salud de la población, son datos que suscitan regulaciones y cambios en la organización. Por otra parte, cuando los individuos o la organización están inmersos en procesos de cambio, el feedback les guía en estos procesos. Pero comunicar retroalimentación o feedback de una manera correcta, no es tan sencillo como parece a priori, porque la secuencia debe cumplir dos reglas básicas: servir de recompensa de aquello que es correcto, y estimular el cambio o función antecedente de nuevas conductas.

A continuación vamos a revisar **las veinte reglas para comunicar**

feedback efectivo, pero desde un planteamiento evaluativo; es decir, lo que nos interesa es no tanto el listado (que también) como el saber valorar si tenemos la capacidad de impacto que esta competencia nos está demandando:

Sea descriptivo. La información ha de ser descriptiva acerca de lo que se hace o dice y ha de evitar valoraciones de cualquier tipo. La información descriptiva disminuye la oposición del interlocutor. La utilización de frases o palabras llave le puede ayudar a ser descriptivo. Debemos considerar que si algo incide en el impacto que podamos ocasionar en nuestros compañeros y colaboradores es el hecho de lograr ser muy claros, muy esquemáticos y con las ideas muy descriptivas; además de impedir valoraciones subjetivas se obtiene una mayor predisposición a ser influenciado.

Sea positivo. Cuando comunique análisis subraye la información positiva, ya que suele ser más efectiva para la aceptación de la evaluación. Sin lugar a dudas, la persona que impacta en los demás es una persona que transmite con actitud positiva, por esa razón es capaz de generar el carisma necesario para influir y persuadir a sus compañeros y colaboradores en los objetivos que se persiguen.

Sea específico. Suele ser una información más útil para el análisis y evita malos entendidos. En consonancia con lo que decíamos anteriormente, cuanto más concreto se es en la transmisión del mensaje con el que se quiere impactar más probabilidades de que lo consigamos; además, la información que sobrepasa lo esencial suele utilizarse de relleno y puede provocar el efecto contrario a lo que deseábamos.

Si da feedback sea fiable o asegúrese de ser una persona digna de crédito y confianza. La fuente o el origen de la retroinformación es una dimensión importante. Una política de mandos intermedios debe contemplar la capacidad de estos para proveer análisis que favorezcan a la organización. Dar información sobre cómo se ha hecho algo es válido si quien otorga esa información es reconocido como persona de impacto por quien la recibe; desde este planteamiento deberemos llevar cuidado con nuestras mejores intenciones cuando “reforzamos” o “castigamos”, con el fin de mejorar, y lo que conseguimos es que no se nos reconozca como personas de referencia.

Sepa distinguir los hechos de las suposiciones. Conviene que el feedback se base en información que resulte fácil de comprobar. Cualquier feedback basado en opiniones, juicios de valor o meras suposiciones supone la consolidación de la falta de confianza; difícilmente confiaremos, y nos dejaremos impactar, por alguien que no se atiene a hechos absolutamente objetivos.

Cárguese de razón. Si los análisis que desea transmitir son muy importantes y pueden ser objeto de disputa, ampárese en pruebas objetivas e irrefutables, y “lúchelas” con fervor ya que, independientemente de que estén a favor o no de lo que planteamos, sí se observará la entereza con la que se transmite lo que se considera correcto; siempre basándonos en hechos reales y contrastables.

A su debido tiempo y en su debido lugar. Algún tipo de información puede ser delicada. En estas circunstancias es comprensible que no se desee recibir esta revelación delante de algunas personas y, sobre todo, que no esté siempre uno de humor para recibir este tipo de información. No obstante la retroalimentación pública suele ser más efectiva que la privada. En definitiva, la persona que impacta en los compañeros y colaboradores es la que sabe cuando ha de verter determinada información; además, es una persona que cuida el contexto además del contenido de lo que se debe transmitir; es una persona cuidadosa con el otro así como respetuosa.

Proporcione el análisis en el momento en que tiene lugar el comportamiento. El feedback es más eficaz si se da inmediatamente después de que ocurra el comportamiento. La inmediatez del feedback le da mayor oportunidad de ofrecer un análisis valioso de gran utilidad para el cambio que si lo hace después. Además, después suele ser enojoso recibir una información que, en su momento hubiese sido muy útil, surgiendo de esta forma la posibilidad de buscar motivos “ocultos” en no haber recibido dicha información en el momento preciso.

Ha de ser útil. Si hacemos observaciones a alguien sobre algo que no puede modificar estamos generando frustración; por lo que es esencial que valoremos hasta que punto la información es realmente útil; cualquier paso que demos sin considerar lo anterior nos dejará apartados del objetivo esencial: impactar a nuestros compañeros y colaboradores (recordemos que con este tipo de actitud respetuosa y cuidadosa impactamos más que con lo que decimos).

Que sea pedido o, por lo menos, pida permiso. El análisis es más eficaz cuando el receptor ha formulado el deseo del mismo o le hayamos interesado sobre el tema. Esto se puede hacer de dos maneras: prodigando nuestra capacidad para escuchar; e informando, clara y sencillamente del por qué y para qué le transmitimos la percepción que tenemos acerca de lo que dice. Aquí debemos atender a algo que a veces se nos olvida: no siempre actuamos nosotros, a veces se nos pide la actuación (pidiéndonos información, por ejemplo). En este caso debemos demostrar las mismas habilidades que hemos ido analizando cuando éramos nosotros los que planteábamos la actuación; también respondiendo adecuadamente a las demandas que se nos hacen podemos impactar de una forma excelente.

Lo que no va bien oriéntelo al presente y al futuro. Decir a alguien que ha hecho algo mal no le da pistas de cómo mejorar. Es más útil trasformarlo en acción concreta acerca de lo que tendría que hacer para mejorarlo. La actitud positiva hacia cualquier aspecto del ámbito laboral se observa principalmente cuando somos capaces de obviar los errores pasados y centrar el esfuerzo (nuestro y de los demás) en el presente y, sobre todo, en la forma de actuar en el futuro.

Reconozca la paternidad del feedback y responsabilícese del mismo. El feedback impositivo tiende a rechazarse. Por el contrario, cuando se reconoce el origen personal del mismo, sin transmitir la obligación de aceptarlo, resulta más efectivo y, sin duda, la capacidad de impacto aumenta de manera considerable. Transmita lo que transmita asuma lo que he planteado, con las consecuencias que se puedan producir.

Admita que puede estar en un error. Sobre todo cuando se trata de análisis y apreciaciones en relación a comportamientos interpersonales. De esta forma reducimos la carga emocional que inadvertidamente puede ocasionar el juzgar el comportamiento. Volvemos a aseverar lo que hemos planteado anteriormente: asumo no sólo los aspectos positivos, sino también los negativos, y los vivenciamos como nuestros, con el fin de buscar las soluciones más pertinentes.

Compruebe que le está entendiendo o pida parecer. La información de lo que transmitimos depende de que sea comprendido o al menos no sea mal interpretado. Para ello podemos pedir explícitamente la opinión a quien estamos dando nuestro feedback, así como observar su lenguaje no verbal; ser observadores de la opinión de los demás, así como ser capaces de comprender las posturas diferentes a las nuestras nos posibilita para poder impactar en el plano más emocional de las personas.

Utilice diferentes procedimientos si el feedback es sobre el rendimiento. Además de análisis orales, podemos utilizar procedimientos gráficos, escritos o combinaciones de los mismos. La información gráfica es un poderoso análisis, sobre todo utilizada regularmente. Aprovechemos cualquier canal comunicativo a nuestro alcance para asegurarnos de que el feedback enviado ha sido recibido, comprendido y, sobre todo, analizado por nuestro interlocutor.

Hay feedbacks que no deberían prodigarse: el castigo. El castigo puede ser útil para detener determinados comportamientos disfuncionales, siempre que sea utilizado con ciertas precauciones. Pero el castigo no da pistas de cómo mejorar y, sobre todo, no incentiva a hacerlo. Además, la persona con actitudes positivas hacia el entorno laboral sabe como incidir en los demás sin necesidad de castigar (recordemos lo de mirar al presente y al futuro y no perder el tiempo con el pasado).

Sea consecuente: si pide feedback, escúchelo. La ausencia de canales formales en los que fluya con facilidad la información, la falta de tiempo o la reacción emocional en contra de la información que ponga en evidencia que el equipo no funciona, pueden ser razones para fracasar al recibir feedback. No vale aquello del manejo selectivo de la información. Si queremos impactar en los demás deberemos atender a dos aspectos: de una parte que cuando pidamos feedback sepamos reaccionar de forma positiva al mismo (de lo contrario no haberlo pedido), y de otra, manejemos la información de manera colectiva, sin poner obstáculos a determinadas personas para su utilización, ya que esto incidirá en la desconfianza que, automáticamente, generaremos.

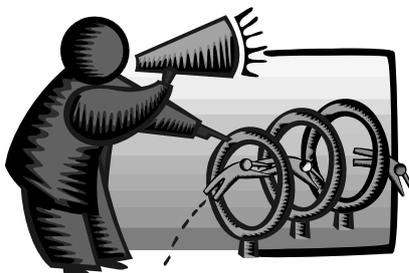
Si no puede dar feedback ahora, pospóngalo. Haga un espacio en su agenda para transmitir información relevante en relación a la ejecución de las tareas o cualquier otro comportamiento. No transmita información de manera apresurada porque cumple con un procedimiento, sino que transmita dicha información cuando corresponda (momento, persona y lugar apropiado); seguro que se le valorará mucho más de esta forma.

Si le dan feedback de forma inadecuada, no lo rechace a priori.

Sepa discriminar entre el contenido y la forma, y no pierda la posibilidad de recibir información valiosa. Recíbala, tome nota, muestre su reconocimiento si es necesario y después haga una crítica si lo desea por la forma en que se lo transmiten.

Escuche por sistema. La única manera de proporcionar un análisis ajustado es escuchar por sistema y captar todas las sutiles reglas presentes y que le pueden indicar el estado de ánimo de su interlocutor, si éste desea recibir o no lo que le estamos diciendo, sus reacciones emocionales, si existen malos entendidos o si resulta conveniente esperar a mejor momento y situación. Pero si escucha, evite el efecto “ping pong” en el que cada uno aguarda a que el otro termine para decir lo que quiere decir pero sin captar lo que el otro está diciendo. Si efectivamente escuchamos activamente estamos dando el primer paso para eliminar reticencias, para influir en nuestros compañeros y colaboradores, así como para lograr un impacto inmediato y que se nos reconozca como la “autoridad” en la que podemos fiarnos y, sobre todo, a la que podemos asumir como líder de nuestro grupo.

11.-La influencia en el equipo de colaboradores.



Antes de comentar los elementos necesarios para influir en los demás debemos distinguir entre grupo y equipo de trabajo. El grupo comparte unas determinadas características, que en ocasiones son muy similares al equipo; sin embargo, entendemos equipo en el marco de un contexto organizacional, mientras que el grupo es un concepto más amplio; por otra parte, el equipo tiene que disponer de unos objetivos organizacionales a lograr, mientras que el grupo no tiene por qué partir de unos objetivos a priori y, menos, de carácter laboral. Cuando las cualidades y esfuerzos de los integrantes del grupo se combinen de forma que superen la simple suma de las aportaciones individuales, se habrá conseguido la **sinergia**, la transformación del grupo en un equipo de productividad superior.

Existen **cinco condicionantes** que a lo largo de la historia se han mostrado como los **determinantes a la hora de transformar a un grupo en un equipo de trabajo**:

1. Liderazgo (designación del líder).
2. Normalización (disciplina).
3. Formación (instrucción).
4. Motivación (satisfacción de necesidades).
5. Reconocimiento (del tipo que sea).

Todos los equipos, sean del tipo que sean se estructuran con los anteriores principios. Si queremos influir en un equipo de colaboradores, deberemos desarrollar en los demás aquellos aspectos de los que carezcan y que interesen para la consecución de los objetivos laborales; así como asumir aquellos que nos correspondan para lograr impactar en los demás.

Volvamos a los aspectos anteriores, entendidos ahora como **factores a través de los cuales se procura impactar en el equipo de colaboradores:**

‡ **El liderazgo.** Ya lo hemos descrito en varios epígrafes de este documento, quedando clara la influencia e impacto que un líder excelente puede tener en el conjunto de colaboradores.

‡ **La normalización.** El equipo no funciona sin normas. Es imprescindible la existencia de un mismo lenguaje, de unos soportes comunes de comunicación, de unos mismos códigos. Cuando alguien diga algo, cualquiera de los receptores debe entenderlo sin esfuerzo.

‡ **La formación.** Hay que dedicar tiempo al entrenamiento del equipo, a veces, de manera repetitiva. Los conocimientos y los comportamientos no aparecen de forma espontánea. Es obligación del líder, y de su máximo interés, que el equipo domine habilidades y destrezas. Cuanto mejor haga las cosas cada integrante, más cerca se estará del desempeño colectivo excelente. Los flujos, los procesos y los tiempos son áreas a vigilar constantemente. No tiene derecho a llamarse miembro del equipo aquel que no haya asumido que nos encontramos en la era del conocimiento o de la formación permanente. Hay que introducir en cada integrante el concepto de cliente interno. Todos son clientes y proveedores de servicios dentro de la organización. Se pueden y se deben exigir niveles de calidad y servicio.

‡ **La motivación.** Sólo trabajarán por encima de lo mínimamente establecido aquellos que compartan nuestros objetivos como si fueran propios. Existen dos principios básicos: para motivar con efectos duraderos es preciso actuar con una gran honestidad, potenciar lo que se puede cumplir y potenciar la responsabilidad, el orgullo del trabajo bien hecho, el desarrollo personal y las posibilidades de promoción; y recordar que el dinero no tiene un efecto motivador a largo plazo.

¶ **El reconocimiento.** Es importante que se reconozca el esfuerzo realizado. La felicitación tiene un importante efecto motivador ya que “las cosas bien hechas, cuando son reconocidas, tienden a repetirse”. Pero dicho reconocimiento tiene que proceder de quien tiene autoridad moral para ello: el que se encarga de evaluar los resultados, analizar las incidencias, o felicitar, es el jefe, el directivo, el líder. Y no olvidar que hay que corregir en privado y felicitar en público.

Estos cinco factores no son siempre fáciles de aplicar. Nos podemos encontrar ante un reto de difícil solución, especialmente cuando pretendemos transformar en equipo un grupo que se encontraba cómodamente instalado en su hábitat de normas ya conocidas, cumplimiento preestablecido, ausencia de objetivos y compensación jerarquizada, en tanto que el equipo que se pretende tendrá nuevas normas, desempeños desafiantes, objetivos ambiciosos y compensación a la excelencia. Cuando se plantea esta misión no todos responden igual y muchos, y a veces todos, se resisten, y esta resistencia sólo puede ser vencida mediante el ejemplo, la convicción y la aplicación del comportamiento más adecuado.

Es en estas situaciones, en las que el líder se verá obligado a desarrollar unos comportamientos u otros en función de la misión, los objetivos, las circunstancias, la madurez de los colaboradores y, por supuesto, su talante y personalidad.

Referencias bibliográficas.

- 📖 Borrell, F. (1996). **Comunicar bien para dirigir mejor**. Barcelona: Gestión 2000.
- 📖 Costa, M, y López, E. (1997). **Los secretos de la dirección**. Madrid: Pirámide.
- 📖 Esteban, M. (2000). **Persuasión. El arte de convencer y seducir**. Madrid. Hobby-Club.
- 📖 Merli, G. (1997). **La gestión eficaz**. Madrid: Díaz de Santos.
- 📖 Mondría, J. (1996). **Mejore su rendimiento**. Barcelona: Gestión 2000.
- 📖 Roiz, M. (1994). **Técnicas modernas de persuasión**. Madrid: Eudema.

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS



Región de Murcia

Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas