



Libro Influencia sin poder

Allan R. Cohen y David L. Bradford

Wiley, 2005

Primera Edición:1989

También disponible en: Inglés

Reseña

Esta excelente guía de liderazgo escrita por Allan R. Cohen y David L. Bradford ofrece un conjunto clásico y necesario de recetas para cualquier persona que trabaje en una organización horizontal con base en equipos. Es decir, es una guía de gran utilidad para casi todos los que trabajan en la organización contemporánea. La disminución de la vieja organización jerárquica con líneas claras de autoridad y estilos de dirección de comando y control pone un mayor énfasis en la habilidad individual de lograr sus metas consiguiendo la contribución de personas que, a menudo, no tienen ninguna obligación de proveerla. *BooksInShort* recomienda este compendio claro y sin jerga excesiva sobre los principios básicos que debe conocer para influir en otros, aún cuando no posea la autoridad suficiente.

Ideas fundamentales

- La influencia depende del intercambio.
- Para influir en las personas, intercambie algo que ellas consideren valioso por algo que usted desee.
- La mayoría de las personas pueden ejercer una influencia mayor a la que ya ejercen.
- Las relaciones son las bases de la influencia.
- Trate a aquellos que busca influir como aliados y clientes potenciales.
- Si usted desea tener influencia, la competencia técnica es el precio que debe pagar.
- Para ser influyente, aparente ejercer influencia para el bien de otros y no para el suyo propio.
- Las fallas en la influencia a menudo se originan en fallas o defectos personales. Usted puede vencer la mayoría de estos problemas.
- Entre las barreras externas básicas que impiden influir en otros figuran las diferencias individuales, las metas diferentes y los estándares diferentes para medir el éxito.
- Entre las barreras internas básicas que impiden influir en otros figuran la ignorancia, el temor y la incapacidad de dar forma a sus necesidades en términos de beneficios para la otra parte.

Resumen

El modelo de la influencia

Para trabajar bien en las organizaciones contemporáneas usted debe estar en condiciones de ejercer influencia. La esencia del liderazgo en cualquier nivel organizacional es lograr la cooperación, ya que incluso los líderes con autoridad rara vez poseen el poder suficiente para obligar a las personas a cooperar. La cooperación es una calle de doble sentido, y la influencia es una clase de intercambio. Para alcanzar sus objetivos, usted necesita colaboradores. Para reclutarlos, planifique anticipadamente para ayudar a aquellos que usted busca influir a lograr sus propios objetivos.

“La influencia consiste en comerciar, intercambiar algo que el otro valora a cambio de algo que usted desea.”

A medida que usted trata de ejercer influencia se encontrará con barreras internas y externas. Las barreras internas de la influencia, que por lo general son obstáculos más difíciles y obstinados que las externas, comprenden:

- La ignorancia de la naturaleza de la influencia: que es, fundamentalmente, que ambas partes tomen y den.

- Las actitudes destructivas que le impiden reconocer la verdad, especialmente respecto de usted y de aquellos que busca influir.
- El temor a lo que la otra parte pueda decir o hacer.
- La incapacidad de explicar a otros cómo pueden salir beneficiados a cambio de ayudarlo a usted.

“Cuando usted necesite algo de alguien que no esté obligado formalmente a cooperar, comience evaluando la posibilidad de formar una alianza tratando de descubrir si existen intereses comunes.”

Entre las barreras externas críticas de la influencia figuran:

- Una brecha de poder entre usted y los que usted busca influir. Si la brecha es muy amplia, quizá usted no tenga nada que ellos valoren.
- Objetivos y prioridades divergentes entre usted y los que busca influir. No se comparte un interés común y, por ende, no hay una divisa común.
- Las rivalidades que llevan a las personas sobre las cuales usted podría ejercer influencia a percibirlo como un antagonista o un enemigo con el cual no pueden negociar.

“La incapacidad de pensar positivamente sobre las personas que son difíciles de influir es quizás una de las trampas más mortales creadas por uno mismo.”

Para lograr influencia, siga este modelo de seis pasos:

1. Considere a cada uno como un amigo o un aliado potencial.
2. Identifique y defina claramente sus objetivos y prioridades.
3. Vea el mundo a través de los ojos de aquellos que usted busca influir.
4. Averigüe qué es lo que valoran y qué puede ofrecerles a cambio. Tenga en claro también qué es lo que usted valora y puede aceptar.
5. Comprenda la relación de usted con aquellos que busca influir y comprenda qué clase de relación desean ellos.
6. Ejercer influencia a través de un proceso de intercambio y beneficio mutuos.

Las divisas de la influencia

La influencia es una forma de intercambio, de modo que usted debe identificar las divisas – los recursos de valor – que puede ofrecer a cambio de la cooperación de los otros. Estas divisas se clasifican en cinco categorías amplias:

1. Inspiración – Estas divisas le dan significado al trabajo. Incluyen una visión incitadora del futuro, una oportunidad de hacer un buen trabajo o la posibilidad de tomar el camino alto de la ética.
2. Tarea – Estas divisas hacen que uno trabaje mejor, de manera más eficiente o más satisfactoria. Pueden incluir la oportunidad de obtener recursos adicionales, un desafío que vuelva al trabajo más interesante o una oportunidad de conseguir más apoyo.
3. Posición – Estas divisas le otorgan a la persona un estatus mayor. Abarcan la visibilidad, la gloria, el crédito, la reputación, mayores contactos o la sensación de ser un miembro importante.
4. Relación – Estas divisas están basadas en las relaciones personales, tales como hacer que alguien se sienta aceptado o comprendido.
5. Personales – Estas divisas apuntan a la sensación que tiene de sí misma la persona y comprenden el agradecimiento, el sentimiento de propiedad, de autoestima e incluso de paz y serenidad.

“El truco para desengancharse de sus opiniones negativas es asumir que el aliado potencial cree que su comportamiento es razonable, y su trabajo consiste en comprender los fundamentos de esa persona razonable, para arribar a una solución que satisfaga a t

Además de estas divisas positivas, usted también puede utilizar dos tipos de divisas negativas. Si alguien no coopera, usted puede restringir o bloquear sus próximas divisas. O puede enviar divisas malas o indeseables en su camino, tales como una reprensión, un informe negativo al jefe o hacer correr el rumor de que la persona no está cooperando. La valoración es uno de los aspectos más difíciles de las divisas de la influencia. El valor de cualquier divisa depende de cómo la persona que usted desea influir la percibe. No ponga un valor demasiado bajo a lo que usted ofrece.

Ver el mundo a través de los ojos de otra persona

Para tener una idea correcta de aquello que valoran sus aliados potenciales, analice lo siguiente:

- Sus trabajos – ¿Su trabajo consiste en hacer números, en tratar con personas, es monótono, variado, premia la innovación o es un trabajo que requiere avenencia?
- El contexto del entorno – ¿Tratan con clientes, controladores de costos, gente de producción o componentes externos?
- Sus riesgos e incertidumbres – ¿Puede forjar una alianza ayudándolos a reducir su riesgo o incertidumbre?
- Cultura – Diferentes grupos pueden tener culturas diferentes incluso dentro de una misma empresa. Es decir, compare la cultura del departamento de marketing con la de la unidad de cumplimiento regulatorio o la del departamento de contabilidad.
- Planes y objetivos de carrera – Preste atención a hacia dónde esperan ir sus aliados y a dónde han estado. Alguien con antecedentes corporativos puede ver el mundo bastante diferente que alguien con antecedentes académicos o de emprendimientos.
- Problemas – Comprenda qué los mantiene desvelados a sus aliados potenciales. ¿Cuenta usted con una divisa que resuelva sus problemas?

Qué tiene para ofrecer

Probablemente usted tenga más divisas para dar de las que cree tener. Pero primero sea claro con sus metas principales. ¿Tiene deseos personales que puedan impedir que logre la influencia? Sea flexible para poder modificar sus expectativas de ser necesario. Cuando usted persigue un objetivo importante es muy fácil desarrollar una

“Todos creen que su comportamiento es razonable.”

Su influencia no es aplicable únicamente a aquéllos que están en su mismo nivel o debajo de él. Para desarrollar una buena relación laboral, trate también de influir en su jefe y sus superiores. En efecto, el tener un jefe bueno o malo depende en gran medida de usted. Después de todo, usted sabe mejor que él qué tan bien lo está dirigiendo. Para mejorar a su jefe, comparta información en su poder que éste no posea. Si su jefe está excesivamente ocupado o abrumado por el trabajo, bríndele apoyo moral, personal y político. Influir en un jefe requiere tacto, pero usted puede usar el mismo modelo de influencia que funciona con sus pares. Es decir, trate de comprender el mundo de su jefe como él lo percibe, para poder reconocer qué divisa es valorada por él. Luego, podrá saber cómo negociar un intercambio diplomático.

Construir relaciones

La influencia necesita de buenas relaciones, las cuales dependen de – y promueven – la comunicación y la cooperación. Para construir buenas relaciones quizás necesite adaptar su estilo de trabajo al estilo de las personas que desea influir. No existe un único estilo de trabajo correcto. Conozca su estilo y el estilo preferido por las personas que usted busca influir.

“Algunas veces las personas que tienen una idea grandiosa y un alto nivel de compromiso terminan concentrándose más de lo necesario en un único propósito.”

En algunas ocasiones usted puede desear influir en alguien con quien ya mantiene una relación teñida de sospecha, hostilidad y enemistad. En primer lugar, analícese a usted mismo para ver si el problema fue causado por usted. Si usted ha hecho algo malo, corríjalo. Reconozca que un comportamiento que a usted le parece razonable puede ser considerado muy incorrecto por otras personas. Mírese a través de los ojos de esas otras personas. Luego, analice su contexto organizacional para ver por qué razón pudieron haber actuado en una forma que usted consideró ofensiva o difícil. Una vez que comprende las causas del comportamiento, estará en condiciones de reemplazar la indignación por la comprensión y la paciencia.

“Algunos jefes se sienten demasiado incómodos por tener que discutir sus relaciones directamente con sus subordinados, pero existen formas de abordaje más solapadas que tienen una mejor probabilidad de funcionar.”

Céntrese en el trabajo. Los problemas de relación pueden continuar aún luego de haberse analizado a usted mismo y de haber desarrollado una comprensión del contexto de sus aliados potenciales. Si esto es así, deje a un lado sus sentimientos y empiece a trabajar en lo que tenga que hacer. A veces, concentrarse en los detalles del trabajo puede eclipsar los problemas de relación e incluso ayudar a mejorar o resolver los temas pendientes. El trabajo en equipo puede al final abrir una puerta para el diálogo abierto sobre los problemas que existen en la relación.

Estrategias comerciales

El modelo de influencia utiliza cuatro estrategias comerciales básicas:

1. Intercambio simple – Esto funciona cuando cada una de las partes tiene algo que la otra parte valora, si los valores son casi similares y las relaciones son bastante sólidas.
2. Conversión – Convierta a los aliados potenciales explicando claramente cómo si ellos cooperan con usted se verán a su vez ayudados para alcanzar sus metas.
3. Descubrimiento – Explique un valor que pudo haber estado oculto. Por ejemplo, demuestre cómo una nueva tecnología permite lograr ahorros o incrementar los ingresos.
4. Compensación por costo – Si usted quiere que su aliado potencial haga algo que implique un costo que deba ser soportado por él, ofrezca que se sufrague en una divisa que su aliado valore más.

“La oportunidad de trabajar en tareas que impliquen un desafío o una exigencia es una de las divisas más valoradas en la vida de las organizaciones modernas.”

Las divisas de la influencia tienen una dimensión temporal, al igual que otras divisas. Usted puede:

1. Pagar inmediatamente – Este es el enfoque más simple y más directo.
2. Retirar fondos de su banco de favores – Construya un crédito en el banco de influencia haciendo favores y acumulando deudas de favores que le permitan retirar dinero más adelante. No obstante, tenga cuidado de no parecer muy interesado al efectuar sus depósitos en el banco de favores. Si usted es demasiado obvio al hacer favores para que otras personas entren en deuda con usted, creará inquina.
3. Comprar ahora, pagar después – Logre un acuerdo por el cual la otra parte le haga un favor a usted ahora y usted lo devuelva en el futuro. Esto dependerá de su credibilidad.

“No deje que un fracaso lo haga renunciar. La historia puede superarse; tan sólo requiere de esfuerzos repetidos.”

Los intercambios diferidos en el tiempo traen aparejados problemas complicados. Algunas veces sus colegas pueden ni siquiera reconocer que usted ha hecho un depósito en su cuenta de favores, o pueden no estar dispuestos a admitir que tienen una deuda con usted. A veces las personas subestiman favores que a usted le han insumido mucho tiempo y esfuerzo. Algunos escollos potenciales de las estrategias comerciales de la influencia son:

- No planificar de antemano y comprender claramente lo que la otra parte realmente valora.
- Apegarse a sus opiniones, aún frente a hechos cambiantes.
- Intentar engañar a aquéllos cuyo poder supera ampliamente al suyo.
- Timidez que le impide usar sus divisas de influencia por temor a causar enojo u hostilidad.

- Ir demasiado lejos para ganar la transacción olvidándose de que quizás usted deba tratar con esta persona nuevamente.

“La gracia salvadora en la vida organizacional es que si alguien hace las cosas únicamente con fines egoístas, tarde o temprano será visto como más interesando en lograr sus metas personales que en ayudar a que la organización alcance sus metas, y perderá

El modelo de influencia es aplicable casi universalmente. La clave constante de la influencia es comprender la posición y la visión del mundo de la persona que usted desea influir y desarrollar una estrategia que responda a los valores y necesidades de esa persona. Entienda siempre el contexto de aquéllos que busca influir. Recopile los hechos y esté alerta a cualquier cambio en ellos. Reconozca que en circunstancias extremadamente difíciles usted puede verse forzado a usar – o amenazar con usar – divisas negativas, es decir, castigar la falta de cooperación. Esté dispuesto a usar las divisas negativas cuando deba; sin embargo, empiece con poco y vaya escalando lentamente.

Sobre los autores

Allan R. Cohen es un distinguido profesor de liderazgo global y Director de Emprendimientos Corporativos en el Babson College. David L. Bradford es catedrático de alto rango de comportamiento organizacional en la Facultad de Negocios de la Universidad de Stanford.
