

# INCREASE Your INFLUENCE at WORK



## Libro Aumente su influencia en el trabajo

Richard A. Luecke y Perry McIntosh

AMACOM, 2010

También disponible en: Inglés

### Reseña

Con prosa simple y directa, los autores de negocios Perry McIntosh y Richard A. Luecke definen un programa claro y fácil de implementar para tener y mantener la influencia en el trabajo. Este libro, parte de la serie Work Smart, se lee rápidamente. Sus tácticas y técnicas son memorables y no son difíciles de llevar a la práctica. Para mantener un buen ritmo, los autores dan un número mínimo de ejemplos, y los que incluyen ilustran bien sus estrategias. McIntosh y Luecke proponen métodos que cualquiera puede entender y retener, e incluso proporcionan un manual moral para guiar a aquellos lectores que se pierdan en la lucha desmedida por ejercer su influencia. Los autores están atentos a referirse, tanto a los lectores como a los ejemplos, con “él” y “ella”, lo que demuestra que están en sintonía con sus propios consejos y con las exigencias del lugar de trabajo actual. Aunque algunas ideas introductorias reaparecen de forma similar en capítulos posteriores, *BooksInShort* recomienda este libro a todo aquel que ansie tener más poder, influencia y avance en su cargo. ¿Y quién no?

### Ideas fundamentales

- Los componentes básicos de la influencia son “confiabilidad, formalidad y firmeza”.
- Para ejercer influencia, debe crear reciprocidad, facilitar la colaboración, ser firme y establecer el contexto para hablar de problemas. Use estas seis tácticas de apoyo:
  - Primera, reciba crédito por los favores que hace a otros. No tema pedirlo. Pedir un favor a un colega puede resultar más útil que ofrecerse a hacerle un favor.
  - Segunda, explote sus conocimientos. Si a otros les parecen importantes, podrá influir en ellos.
  - Tercera, genere la colaboración con otros empleados o departamentos derribando silos organizacionales.
  - Cuarta, forme una red de personas con ambiciones similares a las suyas. Trate de incluir individuos influyentes.
  - Quinta, escuche con atención a los demás y entienda lo que les preocupa. Para persuadir a la gente en el trabajo, debe entender sus deseos y necesidades.
  - Sexta, sea “líder de ideas”, o sea, alguien a quien otros consideren importante. Haga mapas de influencia dentro de su empresa y conozca a las personas más importantes.
- Nunca se luzca delante de su jefe, especialmente si quiere ejercer influencia en altos niveles.
- Asegúrese de actuar siempre éticamente cuando trate de influir en los demás.

### Resumen

#### “Poder, influencia y persuasión”

El poder otorgado significa poco en el lugar de trabajo. Un título solo, por grandioso que sea, no hace que la gente obedezca a su poseedor. Todas las personas quieren poder, influencia y persuasión, pero no quieren que esas fuerzas pesen sobre ellas. Las órdenes no hacen que los empleados trabajen más. Éstos deben querer mejorar.

“El poder, la influencia y la persuasión tienen una cosa en común: cada uno es algo que usamos para obtener lo que queremos de otros”.

El poder surge de muchas fuentes. La influencia y la persuasión son dos modos de obtenerlo. La influencia le da a uno lo que desea sin tener que ordenarle a alguien que haga algo. La persuasión difiere de la influencia en cuanto que aquélla es “una mera herramienta” al servicio de la influencia. La persuasión “se apoya en instancias lógicas o emocionales ... para afectar las creencias y conductas de otros”. Los poseedores de poder más inteligentes y eficaces entienden que no quieren que se vea que empuñan la espada tan obviamente. Por ejemplo, el conocimiento técnico crucial puede otorgar a un empleado o empleada más poder “real” que el que tenga su

gerente, aunque un empleado inteligente nunca se lo diría abiertamente al gerente.

## Conceptos fundamentales de la influencia

La conducta que prueba su “confiabilidad, formalidad y firmeza” es la base de la influencia. Estos rasgos por sí solos no le darán poder, pero no puede tener poder sin ellos. Son su “apuesta inicial”. Una vez ahí, puede usarlos como el fundamento para utilizar “tácticas de apoyo” que terminarán por darle influencia, pero para estar bien preparado necesita estas tres ventajas:

1. **Formalidad** – Demuestre que es usted serio: No abra la boca si no puede dar razones para lo que dice. Verifique los hechos; reúna toda la información posible antes de hablar. No prometa lo que no puede cumplir. Cumpla lo que promete. Persevere. Trabaje duro. Con el tiempo, sus colegas verán que es serio y formal, y escucharán lo que tenga que decir.
2. **Confiabilidad** – Igual que la formalidad, la confiabilidad depende de cómo lo perciben, y es una función de conducta que se mide en el curso del tiempo. Para ser digno de confianza, evite mentir, nunca dore la píldora cuando las cosas salen mal, nunca exagere cuando salen bien, respete el valor de las ideas contrarias a las suyas, sea cuidadoso en el análisis, subordine sus metas a las de la empresa, nunca revele un secreto, y cuando no sepa algo, admítalo.
3. **Firmeza** – Defienda lo que quiere de manera clara y directa. Si oculta sus talentos, denigra sus logros o permite que otros lo intimiden, su influencia se disipará. Ser firme requiere autoestima. Una persona segura de sí misma quiere trabajar con otros y destacarse en la organización.

“Todo gerente recién acuñado descubre rápidamente que el poder formal está sobrevaluado”.

La gente firme evita la pasividad, “que se caracteriza por la sumisión y por el temor o la falta de voluntad para defender las necesidades e intereses propios”. Los empleados pasivos permiten que los deseos de otros precedan a los propios. Por temor a la confrontación, sufren por sus deseos insatisfechos o se quejan en vez de tratar de alcanzar sus metas. La agresión, la otra cara de la pasividad, es igual de destructiva. Una persona pasiva accede para no tener problemas, mientras que una persona agresiva ignora el carácter colaborador a fin de conseguir lo que tiene planeado. Las personas agresivas ponen sus problemas ante todo y no les importa desplazar o afectar a otros. Una línea muy delgada separa la agresión y la firmeza. Para poder ejercer influencia, manténgase en la línea y no la cruce.

“La influencia es un medio de obtener lo que queremos sin órdenes ni coacción”.

Un empleado firme a menudo influye en otros por estar abierto a su influencia – no intimidado, sólo atento. Si defiende sus creencias de manera razonable y escucha a otros con la misma sensatez, ellos lo escucharán. Evite microadministrar, intimidar y dar órdenes para hacer algo. Hable de manera que sus colegas lo escuchen. Hacer afirmaciones firmes en “enunciados breves y declarativos que sean específicos, concretos y vayan al grano” es vital para ejercer influencia. No diluya el poder de sus ideas o preguntas con frases introductorias como “si no le importa” o “perdón por la molestia”. Esas introducciones lo hacen parecer débil. Cuando tenga algo que decir, dígalo directamente.

## Estrategia y tácticas

Después de establecer sus bases como alguien confiable, formal y firme, aumente su influencia siendo estratégico en las tácticas que usa. Sigas estos pasos:

- **Gane crédito por reciprocidad** – ¿Cuándo hizo usted algo por alguien más? ¿Cuándo recibió ayuda de alguien más? Dele seguimiento. No tema pedir algo a alguien que le debe un favor, pero recuerde usar ese pagaré con metas tácticas en mente. Recuerde que un favor sólo cuenta cuando es importante para la persona que lo recibe. No pierda tiempo ni energía en cosas pequeñas que nadie agradece. Y no pida un favor a cambio que sea desproporcionado con respecto al que usted hizo. Los favores que marcan la diferencia incluyen ayudar con el trabajo, facilitar que la gente avance hacia la meta que desee y asegurarse de que sus colegas sepan que respeta sus esfuerzos. Si quiere influir en alguien en particular, piense en lo que puede hacer por él o ella, y viceversa. Desarrolle un plan a largo plazo para ayudar a aquellos de quienes quiere ayuda. Si escucha atentamente, conocerá los deseos e intereses reales de los demás. Una vez que sepa lo que quieren sus colegas, proceda a buscar la manera de proporcionárselo.
- **Sea una figura de conocimiento** – Si sabe cómo hacer algo que nadie más puede hacer, es usted proveedor de conocimiento. Maneje su capacidad como un producto básico valioso. Una vez que desarrolle habilidades y conocimientos que otros consideren importantes, compártalos con aquellos en quienes quiere influir.
- **Proporcione información y soluciones** – ¿Controla usted “información o recursos claves”? ¿Es usted un entusiasta de la tecnología, que resuelve las cosas cuando todos están confundidos? Entonces puede ofrecer conocimiento práctico y resolver problemas para ampliar su ámbito de influencia.
- **Facilite la colaboración** – Para tener poder al fomentar la colaboración, trate de acabar con la “mentalidad de silo” que aparece cuando los empleados no se mueven de sus propias unidades o divisiones de responsabilidad y conocimientos. Recuerde a sus colegas las metas más amplias de la empresa y enfóquese en cómo alentar la cooperación. Si tiene los conocimientos para actuar como puente entre departamentos, ganará poder de influencia y ambos lados lo escucharán. Cree alternativas al pensamiento de silo y busque otras maneras de abordar los problemas.
- **Contextualice los problemas a su favor** – Sea la persona que ofrece un marco para formular las discusiones en el lugar de trabajo y exhorta a sus colegas a ver los problemas importantes de la misma manera que usted los ve. Un marco es una estructura compuesta por el contexto de una propuesta y su interés propio. Si puede dirigir la discusión hacia su marco de referencia y hacer que se dé de acuerdo con sus propios términos, podrá ejercer mucha influencia.
- **Construya su red** – La vida organizacional, incluso en un lugar de trabajo con gente muy inteligente, puede ser una lucha darwiniana por la supervivencia. Para tener éxito y protegerse, necesita una tribu, un grupo de personas que no necesariamente sean almas gemelas, pero que sí tengan ambiciones similares. Esta red crucial puede incluir colegas con quienes comparte información, a quienes recurre cuando está en apuros o a quienes “hace quedar bien”, compañeros de equipo que comparten sus metas de trabajo y otras personas que simplemente le caen bien o con quienes se lleva mejor. Una red no surge de un diagrama de flujo; es una interacción viva, improvisada, en constante cambio. En ocasiones, los participantes reconocen que forman una red, pero, por lo general, no lo hacen. Su red será más influyente si sus miembros tienen influencia independiente, si sus aportaciones son importantes, si sus conocimientos se reconocen y se buscan, si son formales y dignos de confianza, si lo ayudan y si los escuchan las personas de niveles más altos en la organización.
- **Use la persuasión** – Ser persuasivo no significa tener mucha labia. Para cambiar la manera en la que otros piensan o actúan, debe usted saber qué es importante para ellos y qué desean. Aristóteles dijo que, para que los oradores fueran persuasivos, el público tenía que creerles, tenían que entender las ideas y sentimientos del público, y tenían que usar “razonamiento lógico”. Por ejemplo, los buenos vendedores escuchan más de lo que hablan; estudian a sus clientes potenciales y les permiten explicar lo que necesitan, para poder ofrecer ventajas que correspondan a los deseos de los compradores. Las tres tácticas de

escucha más importantes son “sondear” (preguntar a la gente lo que piensa o quiere), “aclarar” (hablar de los problemas con las personas para estar seguros de que pueden definir sus propios deseos) y “señalar” (poner en claro que está usted en sintonía con el contenido explícito e implícito de las respuestas de alguien).

## Cómo hacer un mapeo de su influencia

Para ser “líder de ideas”, alguien a quien los demás consideran influyente, debe saber quién ya ejerce influencia sobre quién más en su organización. Una excelente manera de determinar la estructura del flujo de influencia es trazar un “mapa de influencia”. Escriba el nombre de un colega. Luego use flechas de diferente grosor que connoten los distintos niveles de influencia, para conectar a ese colega con otros en la organización. Observe con detenimiento quién es la persona que termina en el centro del mapa con las flechas más gruesas que van hacia y parten de su nombre. Ésa es la persona en quien querrá influir primero.

“La influencia es algo en lo que se trabaja día con día”.

Nadie es persuasivo sin conectarse con las emociones y la lógica interna de las personas – con sus procesos racionales de solución de problemas. La lógica sólo funciona hasta cierto punto; lo que se pide al corazón también tiene límites. Cuando combina eficientemente estos dos elementos, por lo general son irresistibles. Para presentar una idea persuasivamente, describa sus “ventajas” y “rasgos”. Las ventajas son los beneficios que otros obtendrán de sus acciones. Los rasgos son las características principales de las acciones. Tenga cuidado de no confundirlos; nunca haga una petición importante sin referirse a ambos. Muchos oradores no persuasivos se enamoran de la simetría de sus propias ideas y no dedican tiempo suficiente a hablar de lo que otros ganarán. No caiga en ese error. Preste atención a lo que necesitan y desean quienes están a su alrededor. Hábleles con sencillez, de manera declarativa y confiada. Explique su caso claramente y permita que otros lo adornen en la medida que escuchen y contribuyan.

## Cómo influir en sus colegas y subordinados

El lugar de trabajo contemporáneo se especializa en la equidad. Muchas empresas buscan aportaciones de empleados en todos los niveles. Esto significa que ejercer influencia es cuestión de afectar no sólo a su jefe, sino a sus colegas y subordinados. Para dirigir a un subordinado, debe haber usted demostrado, en el curso del tiempo, que es confiable. No mangonee a las personas ni les recuerde que están jerárquicamente en un nivel inferior. De vez en cuando, haga el trabajo cotidiano que les corresponde a ellas. Muéstreles que usted tiene la obligación de ayudarlas a avanzar. Si su compañía practica la “gerencia a libro abierto”, permita que sus empleados vean las cosas buenas que ha dicho a sus superiores sobre ellos. Use la presión que ejerce la opinión o la “influencia” de colegas para que el personal haga su trabajo. Una vez que uno o dos empleados muestren su disposición para hacer un esfuerzo adicional, los otros seguirán.

“El poder en el lugar de trabajo no es lo que era antes”.

Cuando tenga que ejercer el poder, hágalo con delicadeza. La amenaza del poder que pudiera usted tener puede ser mucho más persuasiva que usarlo realmente. Averigüe quién en la empresa depende de usted – y cómo. Sorprendentemente, las investigaciones indican que, si alguien le hace un favor, es más probable que esa persona le haga otro favor más tarde. Lo opuesto también es verdad: Hacerle un favor a alguien disminuye la probabilidad de que él o ella le devuelva el favor. Por eso, si alguien tiene poder sobre usted, pídale algo.

## Cómo dar órdenes a su jefe

Los jefes necesitan un segundo de a bordo. Bill Gates tenía a Paul Allen; Warren Buffett tiene a Charlie Munger. Antes de poder estar en una posición como ésa o de poder influir en su jefe, él o ella deben confiar en usted, entender su razonamiento, apreciarlo y sentirse apreciado por usted. El ejecutivo tiene que creer que usted sabe lo que está haciendo, que usted conoce la información que vale la pena conocer y que dedica sus horas de trabajo a proyectos que para él o ella son importantes. Para influir en su gerente, averigüe qué problemas quiere resolver. Entienda los deseos, presiones y demandas del ejecutivo, para poder ayudar a satisfacer esas demandas. Cuando su jefe hable, escuche. Cuando usted le hable a su jefe, nunca se luzca ni llame la atención. Deje que su jefe sea el centro de la conversación.

## Cómo influir éticamente

Cuando quiera influir en otros, mantenga la capacidad de evaluar sus propias acciones en términos éticos. ¿Hará daño a alguien al querer ejercer influencia? ¿Se comporta sinceramente? Ejercer influencia en otros no lo beneficiará si en el proceso pierde la influencia en sí mismo.

## Sobre los autores

Los escritores de negocios **Perry McIntosh** y **Richard A. Luecke** son coautores de *The Busy Manager's Guide to Delegation*.

---

---