

FICHA TÉCNICA

Título: Persuasión: la médula del buen directivo

Autor: SALCEDO, Antonio y VILLARES, M^a Isabel

Fuente: Capital Humano, n^o 283. Febrero, 2014

Resumen: El directivo que hoy necesitan las organizaciones debe ser capaz de influir en las personas que trabajan dentro y sobre las que operan fuera ella. La habilidad de influir en personas sobre las que se tiene escasa o ninguna autoridad formal es especialmente importante en compañías que se alejan de estructuras jerarquizadas y en organizaciones que tienen acuerdos con otras (joint-ventures o alianzas estratégicas). Por esta razón, conocer y manejar los resortes que nos hacen más influyentes dentro y fuera de nuestra empresa resulta una competencia clave para desenvolverse con soltura y conseguir resultados.

Descriptor: Habilidades Directivas / Liderazgo / Estrategia / Motivación

Persuasión: la médula del buen directivo

Muchas y variadas son las cualidades que sobre el papel ha de tener un directivo en los tiempos que corren. Pero de entre todas ellas hay una que brilla con luz propia. Una que marca la diferencia y tapa otras carencias, multiplicando el impacto de quien la ostenta. Esa capacidad que moviliza y crea seguidores; esa capacidad que, al igual que la médula vincula cabeza y extremidades conectando razón y pasión, no es otra que la capacidad de influencia del directivo.

Antonio Salcedo, Profesor de ESIC y M^a Isabel Villares, Directora de Influencia Organizativa

“El peso, la necesidad y el valor son tres conceptos internamente unidos: solo aquello que es necesario, tiene peso; solo aquello que tiene peso, vale”.

Milan Kundera, “La Insoportable levedad del Ser”



A que nos referimos cuando hablamos de influencia? A conductas observables un día sí y otro también en la fábrica, en la oficina o en la tienda; al tipo de conductas que empleamos de manera voluntaria para incidir en las actitudes y comportamientos de otras personas con el fin de que realicen una tarea, modifiquen procedimientos, o respalden el cambio que le proponemos. Por eso se dice que la influencia es poder en acción.

El directivo que hoy se necesita debe ser capaz de influir en las personas que trabajan dentro de la organización y sobre las que operan fuera ella. Además, la habilidad de influir en personas sobre las que se tiene escasa o ninguna autoridad formal es especialmente importante

en organizaciones que se alejan de estructuras jerarquizadas, y en organizaciones que tienen acuerdos con otras organizaciones (joint-ventures o alianzas estratégicas). Por esta razón, conocer y manejar los resortes que nos hacen más influyentes dentro y fuera de nuestra empresa resulta una competencia clave para desenvolverse con soltura y conseguir resultados.

¿Por qué estamos ante una competencia central en lo estratégico y en lo táctico? Por una razón casi ontológica o sustancial al cargo de directivo o de dirigente. Como argumentaba Kotter, allá por 1985, a diferencia de otros cargos -un médico, un zapatero-, cuyo rendimiento depende más directamente de su propio talento y esfuerzo, el directivo depende, en distinta medida, de superiores, subordinados, personas del mismo nivel que trabajan en otras partes de la organización, subordinados de éstos, proveedores, clientes, sindicatos, etc. Esta multidependencia hace de él un ser vulnerable, expuesto a los vaivenes de aquellos que le rodean >

- y que a la postre serán los que articulen, mejoren o entorpezcan el proyecto que se quiere poner en marcha. Es decir, que desde la más tierna experiencia, los directivos se enfrentan al conocido gap de poder que los acompañará toda su vida profesional y que nos viene a recordar que nadie, nadie tiene suficiente poder en las organizaciones como para realizar su trabajo y conseguir sus objetivos por sí solo. Es entonces cuando se ven obligados a la intervención de terceras personas sobre las que en ocasiones no ejercerán ningún tipo de autoridad jerárquica, pero en las que, no obstante, sí que podrán influir.

Además, estas relaciones de dependencia son algo inherente a los cargos directivos por dos características de las organizaciones puestas de manifiesto por Mintzberg: la división del trabajo y la limitación de recursos. Es decir, que las personas de quienes depende un directivo tienen tiempo, herramientas, energía y talento limitados, objeto de demandas que compiten entre sí. Por lo que su capacidad de influir para que los demás atiendan a sus requerimientos de manera diligente o preferencial no es precisamente baladí. Y dada esta singularidad de las organizaciones, y la naturaleza de las conexiones ocultas entre sus miembros, que a menudo facilitan lo que los canales formales tardan en conseguir, la influencia habrá de ejercerse en todas direcciones. Con la particularidad de que la influencia en una dirección tiende a mejorar la influencia en las demás, pues tener influencia con el jefe impone respeto a los subordinados e iguales; de la misma manera que cuando se tiene influencia con aquellos que ocupan puestos de un mismo nivel en otras partes de la organización, se puede conseguir lo que requiere el jefe y lo que necesitan los subordinados; y unos subordinados con buenos niveles de rendimiento que interiorizan el proceder de su superior o se identifican con él, aumentan el poder lateral y hacia arriba, dado que a uno le resulta más sencillo cumplir con sus promesas y obligaciones.

Por todo lo dicho, puede concluirse que el directivo o dirigente será eficaz si consigue gestionar adecuadamente las relaciones de dependencia inherentes a su cargo, influyendo sobre las personas que le rodean para que satisfagan sus peticiones, respalden sus propuestas e implementen sus decisiones. Para ello deberá hacer uso adecuado de las diferentes tácticas de influencia que cada persona, contexto, y objetivo requiera. De manera que la eficacia del directivo dependerá del grado de eficacia de las tácticas de influencia que emplea, lo que ha llevado a numerosos autores a mantener que la capacidad de influencia es la esencia del liderazgo.

LA PERSUASIÓN O EL POSO DE LA INFLUENCIA

¿De qué manera influye el directivo? Dependerá de diferentes circunstancias: dependerá del poder que tenga tanto él como la persona a influir, de los objetivos que persiga, del grado de compromiso que se requiera de la persona diana, del tipo de relación que les una y, por su puesto, de las habilidades comunicativas del mando, dado que éstos se pasan el 90% de su tiempo comprometidos en actividades verbales.

Estas circunstancias nos hacen poner el foco en la táctica de influencia que requiere de mayor pericia comunicativa: la persuasión. Persuade quien es capaz de influir en las actitudes de los que le rodean, ya sea formándolas, asentándolas o cambiándolas. Los directivos emplean esta táctica cuando explican con hechos, datos y argumentos la pertinencia de lo que piden o solicitan, y cuando recurren a presentaciones bien orquestadas para captar la atención de su auditorio. Además, es una táctica que puede ser empleada tanto con jefes, como con colaterales y subordinados, y que combinada con otras tácticas con peor reputación –caso de la presión– incrementa la efectividad de éstas.

No obstante, vaya por delante que aunque es el más potente y quizás el más importante método de influencia, el uso de la persuasión también tiene sus desventajas. Para que dé resultado se requiere tiempo, destreza e información por parte de quien persuade. Pero su peso, su necesidad es tal, que resulta sorprendente lo poco que se cultiva y entrena, siendo una herramienta que muestra todo su valor en los momentos de la verdad de quien lidera en tiempos revueltos. Veámoslo con más detalle.

EL COMÚN DENOMINADOR DE LO ESTRATÉGICO Y LO OPERATIVO

Tanto para formular la estrategia de una empresa o unidad de negocio, como para implantarla, el liderazgo es el principio de todo, por eso se habla tanto de él. Para formular una estrategia diferente y con valor se requiere de una fina visión propia de inteligencias analíticas e imaginativas. Al liderazgo capaz de pulir una idea de negocio extrayendo conclusiones de un entorno complejo e incierto, se le conoce como liderazgo estratégico. Y, retomando la metáfora propuesta en el título, no es otra la función aferente de la médula, que integra los inputs del exterior y los envía al cerebro. Ahora bien, para que esa visión se materialice en actividades concretas y movilice voluntades ➤

Pleno rendimiento para tu empresa.

Clase E.

Pon a punto tu empresa con un Clase E. Porque con su renovado diseño y su increíble tecnología de vanguardia viene dispuesto a sacar lo mejor de ella. Benefíciate ahora de un Renting muy especial contactando con Mercedes-Benz Renting, S.A.

Además con este paquete exclusivo sin coste*:

- Acabado deportivo Avantgarde
- Cambio automático 7 G-Tronic
- Navegador



Mercedes-Benz Empresas
Una completa gama de servicios para tu negocio



Mercedes-Benz

Consumo medio 4,8 - 5,2 l/100 km y emisiones de CO₂ 125 - 135 g/km.
Clase E 200 CDI por 42.500€ (IVA, IM y transporte incluido).

*Oferta válida hasta el 31/03/2014.

- se necesita algo más; se requiere de un liderazgo que convezca y estimule a pie de tierra, en “el tajo”. A este otro liderazgo capaz de manejar la complejidad humana de la organización se le denomina liderazgo de personas. Liderazgo asimilable a la otra función de la médula, la eferente, mediante la cual se impulsa a la acción a todas las partes del organismo.

Ahora bien, la cuestión es cómo conseguimos que lo formulado se implante. Es sabido que para pasar de un plano a otro y dar con formulaciones implantables, el secreto está en hacer las cosas sencillas simplificando instrucciones y procedimientos. Pues bien, siguiendo esta máxima, simplificaremos el asunto que nos ocupa, manteniendo que el común denominador del directivo capaz de orientar la estrategia de una organización, y del directivo capaz de movilizar a un grupo de personas, es su capacidad para persuadir. Sin esa capacidad, sin ese tejido medular no hay impulso nervioso, sino inercia organizativa.

En efecto, en el plano del liderazgo estratégico, la competencia persuadir aparece en forma de auto convencimiento y alude al revuelo interior que es capaz de generar una idea, algo que se prevé y te conmueve. Desde los Cromagnon hasta los modelos más modernos del liderazgo, se piensa que toda realidad se crea dos veces: la primera la visionas, imaginándola en tu mente, en el interior de tu caverna craneal; la segunda vez la empiezas a poner en marcha al proyectarla fuera, como el Cromagnon lo hacía en la cueva prehistórica, con la esperanza de que el resto del clan visualizase la cacería y sus beneficios. Tanto es así, que nuestro ancestro parecía intuir, desde la infancia de los tiempos, que las visiones determinan nuestras conductas, que las visiones que proyectamos de lo que está por venir determinan lo que llevamos a cabo en el presente y el ánimo con que lo hacemos.

Tampoco se trata de confundir al líder estratégico con el héroe ungido de luz, pues la visión, la idea de negocio que se precie debe de ir acompañada de mucha información y acreditada de experiencia, de una pizca de intuición y, sobre todo, de obsesión. Si no estás obsesionado con tu proyecto, tu empuje se desinflará cuando las adversidades se vuelvan tozudas y no proyectarás tu idea más allá del entrecejo. Por eso la persuasión empieza siendo auto-persuasión. Sólo desde esta premisa podemos mantener viva nuestra idea a medio plazo que, como se sabe, es el horizonte de actuación de lo estratégico.

Una vez con-vencidos, nos tocará persuadir. Persuadir al accionista o al consejo de administración para que nos proporcione medios y tiempo, y persuadir al empleado

que es quien materializa toda estrategia de negocio. En este punto, en el escenario del liderazgo de personas, el arte de persuadir pasa de ser una competencia personal, un modo de relación consigo mismo, a convertirse en una competencia social. La convicción se torna con-dicción. Es el momento del lenguaje, pues la visión se hace carne a través de la capacidad de comunicación del directivo. Teniendo muy presente que el lenguaje en las organizaciones no es un medio neutro, si no el medio a través del cual el poder se transforma en influencia efectiva o no; el medio a través del cual el directivo hace públicas sus intenciones mostrando al equipo su marca personal, su magnetismo o anodinia.

Los autores que han estudiado esto del magnetismo y el carisma, nos han explicado sin misticismo en qué consiste. Un directivo es carismático cuando...

- a. plantea a su equipo una visión rompedora que sobrepasa lo establecido;
- b. cuando comunica esa visión de manera tan creíble, tan penetrante -e incluso vehemente-, que nos llega a la fibra y nos conmueve, provocando que nos movamos para conseguirla. Y, finalmente...
- c. cuando se arriesga para llevarla a cabo, cuando para él también hay repercusiones por su paso al frente.

En suma, se es carismático cuando se es congruente; cuando lo que haces y dices van en la misma dirección, haciendo persuasivos tus planteamientos y creíbles tus palabras.

Y en los tiempos que corren, dígame una vez más, en esta encrucijada sin indicaciones claras que el directivo ha de manejar, en este bazar post-global donde los patrones de relación con clientes y trabajadores se redefinen muy rápido, cobra más importancia la capacidad de persuasión del que unas veces habrá de orientar y valorar a los suyos, y otras imponer o dar ejemplo.

Encrucijada que abre un espacio en el que o convences o resultas superfluo, prescindible. Un espacio y un tiempo que necesita del ejercicio de voluntades que logren que sucedan las cosas, ¿O acaso basta con conocer lo que le ocurre a una organización para darle remedio? Me temo que esta brecha entre el saber y el hacer empieza a restañarse cuando el equipo directivo consigue que lo que sus profesionales acometan en el corto plazo no barrene o encharque lo planificado a largo. Sabiendo que damos más peso y más valor a lo que nos proponen cuando estamos persuadidos de que la causa lo merece o es necesaria. ■



“El partner ideal para aquellas empresas que escuchan y quieren conocer a sus clientes”



Nuestra Organización

- 30 agentes (2 por ciento de rotación de personal desde los 5 años de nuestra creación)
- Jefes de equipo dedicados a cada proyecto
- Formación continua en el puesto de trabajo
- Estrecha relación laboral y estratégica con nuestros clientes

Competencias Clave

- Expertos en mercados B2B (productos profesionales con ventas en PYMES y Grandes Cuentas)
- Especial conocimiento en ventas de productos tecnológicos y de valor añadido.
- Conocimiento exhaustivo (resultados probados) de todas las técnicas de Televenta

Nuestra Oferta de Telemarketing

- TeleVenta
- Fidelización de clientes
- Concertación de visitas comerciales
- Inside Sales
- Atención al cliente y soporte técnico
- Help-desk & Back Office Toll Free numbers
- Encuestas

