

INFLUENCIA LATERAL

Lograr que se haga lo que se debe hacer

Cuando hablamos de influencia lateral nos referimos a “la capacidad que tenemos de persuadir a otros sujetos de la organización sobre los que no tenemos una ascendencia jerárquica, para que actúen en el sentido que necesitamos que las cosas sean hechas”. Conceptos análogos son los “liderazgo lateral”, o “dirección desde la persuasión”. Una definición de liderazgo que nos parece útil es aquella que lo define como “la capacidad de influir en otras personas de forma no coactiva para que elijan hacer aquello que debe ser hecho”.

La diferencia entre influencia lateral y liderazgo tiene que ver con qué tipo de personas pretendemos influir. Si la acción de influir la realizamos sobre un colaborador sobre el que tenemos ascendencia jerárquica hablamos de liderazgo. Si la acción de influir la realizamos sobre una persona sobre la que no tengo ascendencia jerárquica hablamos de influencia lateral o de liderazgo lateral.

No obstante, en el entorno de las organizaciones la influencia se requiere no solo para aquellas personas que están fuera de mi línea jerárquica, sino también para dirigir a nuestros subordinados (ahora es políticamente más correcto decir “colaboradores”, pero es importante que cuando decimos nuestros “colaboradores” nos referimos a personas que dependen jerárquicamente de nosotros)

Muchas veces una orden nuestra no es atendida adecuadamente por nuestros colaboradores aunque tengamos todo el poder que se deriva del puesto que ocupamos. Sabemos que desde nuestra posición jerárquica podemos hacer que las personas hagan determinadas cosas pero no podemos hacer que elijan la actitud con la que hacen sus tareas. Nuestro puesto nos habilita para dar órdenes a nuestros colaboradores, pero no para motivarlos.

La influencia es más poderosa que el poder derivado del puesto. La clave está en la siguiente idea: *No hacer un buen uso del poder que tenemos nos desautoriza en la organización y ante nuestros colaboradores. Hacer solo uso del poder que tenemos nos desautoriza igualmente.*

Cuando hablamos de la relación con nuestros colegas, la cuestión se simplifica en la medida que no existe relación jerárquica directa. Así que, recurrir a nuestra capacidad de persuasión parece más necesaria. Aún así,

muchos profesionales consideran equivocadamente, desde nuestro punto de vista, que la persuasión está fuera de lugar en las empresas sobre la creencia de que las cosas se hacen por que hay que hacerlas y punto.

QUÉ NO ES INFLUIR LATERALMENTE

Influir lateralmente no es manipular la información ni la voluntad de otro, no es engañar con un propósito, no es una forma suavizada de sobornar, ni negociar favores. Influir lateralmente es liderar personas y grupos para el mejor fin de la organización a la que servimos. De hecho, medir nuestra capacidad de influir lateralmente es someter a nuestra capacidad de liderazgo a una dura prueba.

Por qué hablamos de influencia lateral. La razón por la que hablamos y nos preocupamos del liderazgo lateral tiene que ver, ni más ni menos que, con la realidad de la vida en las organizaciones actuales.

Hace tiempo que sabemos que las organizaciones cambian para generar ventajas competitivas en su entorno. Cada teoría de gestión pretende que su aplicación colocará a la empresa que la aplica en una mejor posición para competir en el mercado, para satisfacer mejor a los clientes, para organizar más eficientemente sus recursos bien sean de tiempo, materiales o de dinero... en definitiva las teorías de gestión pretenden apoyar a las empresas a hacer mejor su trabajo.

RESPUESTA A UNA REALIDAD CADA VEZ MÁS EVIDENTE:

1.- Existe una necesidad de romper las barreras entre departamentos y entre niveles.

Las empresas necesitan que las personas que las integran trabajen entre ellas más allá de las unidades en que se encuentran emplazadas

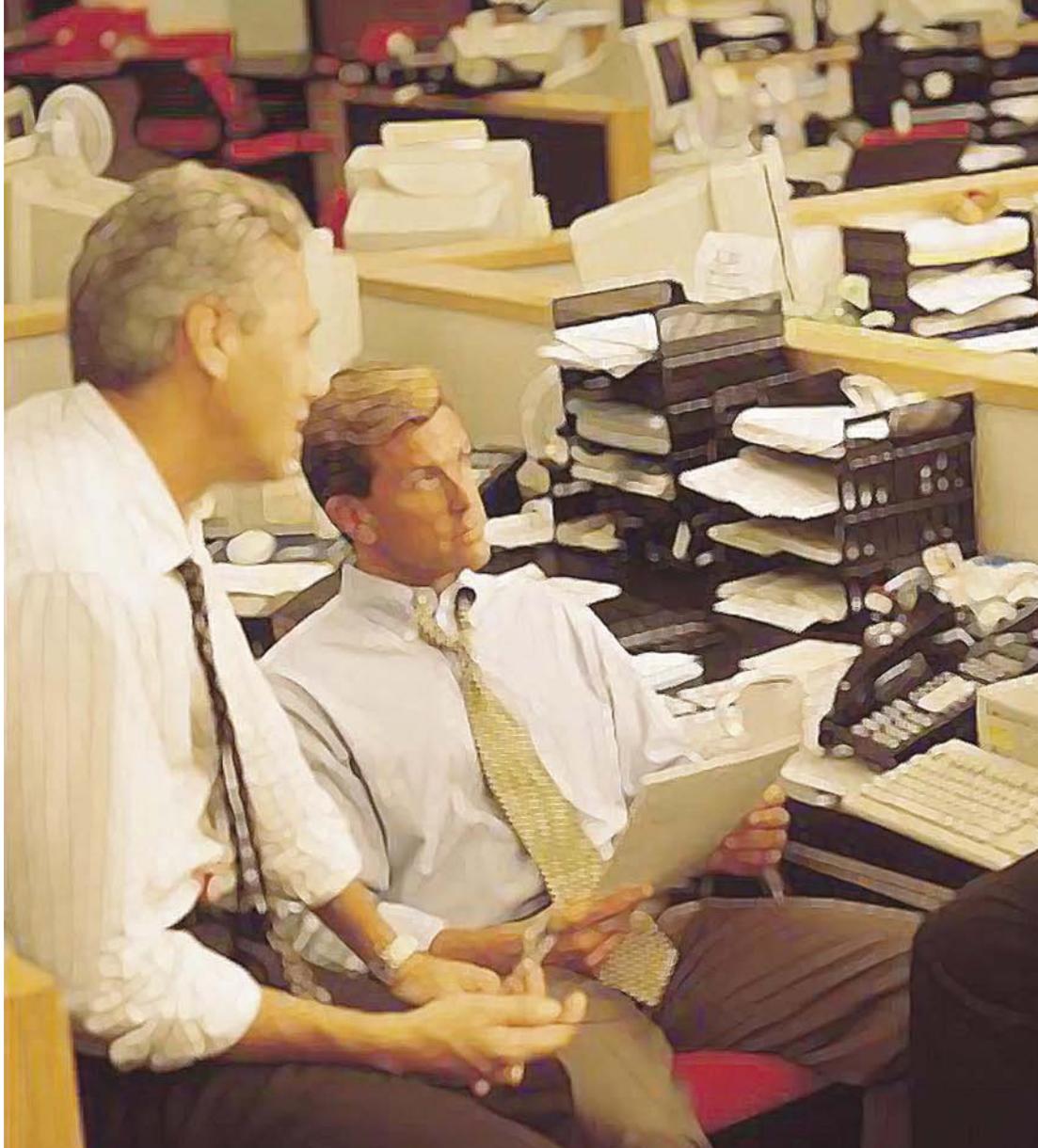
Las razones de esta necesidad son varias. El concepto de una gestión integrada de la empresa, donde los departamentos de marketing necesitan saber lo que hace producción, los de producción necesitan estar cerca de los profesionales de finanzas, los del departamento de finanzas necesitan trabajar estrechamente con los de administración y control...

2.- Existe una necesidad de dar al mercado respuestas más creativas en menos tiempo.

Esta necesidad nos invita a contar con los puntos de vista de otras personas que ven la empresa y el mercado desde un lugar distinto al nuestro. De pronto la visión de una persona de logística es valiosa para un problema de marketing o de gestión interna que tiene sus efectos sobre el mercado. Cuando detectamos la necesidad de cambiar la respuesta que damos al mercado, no puedo crear canales para pedir la documentación y esperar a que esta me llegue. Necesito que esas personas se sienten a la mesa conmigo y contrastar puntos de vista y necesito hacerlo ya.

3.- Es imprescindible que los profesionales puedan acceder a la información que requieran dentro de la empresa.

Los departamentos de muchas empresas han sido muy dados a guardar la información que tienen, a hacer de la información y de su experiencia un factor diferencial y de seguridad con respecto a otros departamentos. Este tipo de conductas, asumidas como normales en muchas empresas, fomentan el aislamiento de los departamentos y la miopía que ese aislamiento conlleva.



4.- Los grupos de trabajo formados por personas de distintas partes de la organización sin estructura jerárquica interna son cada vez más frecuentes.

El concepto de interdependencia definido como un lugar intermedio entre la independencia y la dependencia es cada vez más real en las organizaciones. La interdependencia implica que yo dependo de ti, del mismo modo que tú dependes de mí. Se requiere un sistema de apoyos mutuos que trascienda de la propia jerarquía de la organización.

Hasta ahora esta necesidad de flexibilidad, rapidez de respuesta, acceso a la información y creatividad, se ha enfocado desde la modificación de las estructuras y el sistema de dependencias y relaciones entre los departamentos y las personas de la organización.

Un descubrimiento que supuso una revolución en su día fueron las estructuras matriciales, en las cuales un profesional dependía jerárquicamente de varios jefes en función de diferentes criterios (la zona geográfica, la función que realiza y el producto sobre el que lo realiza, por ejemplo)

■ Influir lateralmente es liderar personas y grupos para el mejor fin de la organización a la que servimos

No es raro que un profesional tenga hoy dos o tres jefes a los que reporta periódicamente. El concepto de "autoridad funcional" o "ascendencia funcional" vino a definir aquellos casos en los que un profesional no tenía jerarquía en términos generales sobre otro, pero si la tenía en un tema concreto. Por ejemplo, un director financiero no tiene ascendencia jerárquica sobre un jefe de producto, que no está ubicado en su línea de mando, pero tiene ascendencia funcional en los temas financieros.

Más reciente es el concepto de "organizaciones *adhocráticas*", en el que básicamente el criterio de organización surge sobre la base de proyectos concretos que hay que



■ Muchos profesionales no son conscientes de la importancia de cuidar las relaciones con los colegas de otros departamentos distintos a los suyos

Por su lado, las pirámides más alargadas, en las que existe un buen número de escalones jerárquicos entre la base y el vértice, permiten tener mucho más control, facilitan la comunicación formal y es más fácil ascender, por lo que se puede motivar mejor prometiendo largas carreras profesionales. Ahora hablamos de las “organizaciones en RED” que te invitan a ver la organización más como una tela de araña que como una pirámide.

La pirámide es un concepto muy sencillo de entender por cualquier persona. Unos están arriba y otros abajo y eso marca la dependencia jerárquica. Los modelos de organización que hemos usado como referentes históricamente para estructurar las empresas siguen sistemas piramidales. La iglesia, el ejército y la familia, principalmente.

Las organizaciones en red proponen un cambio en el punto de vista que tenemos sobre las organizaciones. La estructura se hace más compleja, más flexible y más dinámica. Se crean grupos de trabajo formados por profesionales de diferentes partes del mundo que se comunican y se reúnen sin tener claro, y sin que les importe, quien es jefe de quien, entre otras cosas porque es muy probable que no haya ninguna relación de mando entre ellos.

Estas estructuras tienen un sentido y una finalidad determinado por un proyecto de forma que cuando el proyecto termina o se cancela el nodo que lo desarrollaba se desintegra, asignando cada persona a un nuevo proyecto donde quizá todos los compañeros sean nuevos.

De todos modos, no hay que alarmarse, no es que las organizaciones en los próximos años vayan a desmembrarse desapareciendo la pirámide. Las configuraciones *adhocráticas* y en red se superpondrán, como ya ocurre a las estructuras actuales.

Lo importante es entender que estas nuevas organizaciones exigen, (no aconsejan o recomiendan, exigen) el uso de la influencia lateral para poder obtener resultados y conseguir el éxito.

PROBLEMAS MÁS COMUNES PARA CONSEGUIR INFLUIR EN OTRAS PERSONAS

1.- No cuidamos las relaciones.

Muchos profesionales no son conscientes de la importancia de cuidar las relaciones con sus colaboradores y pares. Incluso con los colegas de otros departamentos distintos a los suyos.

Las relaciones interpersonales no se cuidan en un momento, se alimentan y se construyen poco a poco a lo largo del tiempo.

Dedicarle tiempo a cuidar las relaciones, a asistir a eventos corporativos, a crear una relación franca con las personas de la empresa empieza a tener otra importancia.

Pero cuidar las relaciones exige cierto tiempo y el tiempo no es algo que nos sobre precisamente en la empresa. Si mi realidad cotidiana es la de estar apagando incendios, atendiendo problemas urgentes, si siento que apenas tengo tiempo para realizar mis tareas más exigentes y dar resultados inmediatos, ¿cómo voy a dedicarle tiempo a cuidar las relaciones con otras personas? Estamos tan centrados en producir hoy que descuidamos muchos de los factores que nos permitirán producir más en el medio y el largo plazo.

Por esa misma razón, a parte de la incapacidad para hacerlo de otra manera, muchos profesionales tampoco cuidan las relaciones en los mail ni en las conversaciones telefónicas. El mail se está manifestando como un medio extraordinariamente útil para comunicar información y frecuentemente inútil para cuidar las relaciones. Muchos profesionales no cuidan la forma, se olvidan de los saludos y de las despedidas cordiales, son comunicaciones frías, sin guiños, sin alma, que sientan como una cuchillada a quién las recibe.

Cuidar las relaciones implica un sentido de oportunidad en lo que digo y cuando lo digo. Implica, entre otras cosas, cuidar las formas para decir lo que debo decir de la forma que el otro lo pueda escuchar. Dominar los procesos de dar feedback.

2.- Los valores personales que necesitamos cuidar y mantener.

Para poder influir en otras personas tiene mucha importancia quién somos. Qué valores encarnamos. Qué virtudes poseemos. Si lo pensamos un momento encontraremos que hay personas por las que no me importa ser influido, personas a las que con gusto sirvo sin preocuparme de su jerarquía o su puesto. Estas personas representan una serie de valores que nos resultan admirables y deseables.

realizar. De forma que quien es tu compañero en un proyecto concreto, es tu jefe en el siguiente y tu colaborador en el siguiente. En este tipo de organizaciones las jerarquías siguen existiendo en el concepto más tradicional de las mismas, pero el hecho de que las posiciones sean tan cambiantes hace que las personas elijan un estilo de dirección muy democrático y participativo la mayoría de las veces.

Tiene ya más de cinco años el debate sobre si las pirámides organizativas deben ser más verticales y alargadas o más horizontales y achatadas. Después de la moda de defender las pirámides planas, con muy pocos niveles jerárquicos como las más eficaces, ahora sabemos que no hay un modelo universalmente mejor que otro.

Pirámides más planas, con menos niveles entre la base operativa de la organización y el vértice estratégico, fomentan la comunicación informal, la creatividad y la autonomía. Suelen ser más rápidas y más flexibles, aunque son más difíciles de controlar y exigen profesionales muy maduros con un claro sentido de la responsabilidad.

Algunos de estos valores son la coherencia entre lo que digo y lo que hago, a este valor le llamamos integridad. Otro valor es la coherencia entre lo que pienso y lo que digo, a este valor le denominamos honestidad.

Otros valores imprescindibles para influir lateralmente son la vocación de servicio, la empatía el saber escuchar y ponerte en la piel del otro, y, sin duda, el valor de la responsabilidad, entendida como la capacidad que tenemos de dar respuesta ante una situación dada, no entendida como culpabilidad. (Si tengo capacidad de dar respuesta ante una situación creada, soy responsable de darla, independientemente de quién causó esa situación).

3.- No hacemos los deberes.

Frecuentemente muchos profesionales acuden a las reuniones sin haberlas preparado suficientemente. Opinan sin haberse documentado y sin haber depurado su criterio.

Luego hacemos de nuestra primera opinión una bandera que defendemos más allá de la lógica, olvidándonos de que las otras personas de la reunión están en el mismo equipo.

Estos mismos profesionales se comprometen a hacer determinadas tareas que luego no hacen, son expertos en poner excusas y en quejarse de multitud de cosas con las que tratan de enmascarar su falta de capacidad para hacer su trabajo. Luego se sorprenden de que su credibilidad y su capacidad para influir a otras personas sean muy bajas.

4.- No dominamos las técnicas de persuasión.

Persuadir puede ser algo intuitivo para muchas personas y algo aprendido para otras tantas. Todos tenemos una capacidad de persuadir. Unos la cuidan y otros no.

La persuasión es la utilización deliberada de la comunicación con el propósito de formar o reforzar las actitudes de las personas, lo que finalmente se manifiesta en sus comportamientos. Es decir, para conseguir que alguien haga algo que yo deseo que haga puedo ser persuasivo. Este concepto está muy cerca de la manipulación y eso nos preocupa ¿verdad? A nadie le gusta ser manipulado por otra persona. De hecho si observamos en otro una intención manipuladora perderá toda su capacidad para influir en nosotros.

Lo que diferencia la persuasión de la manipulación es la intención. La manipulación tiene un interés oculto, se esconde información y el propósito es distinto del que se manifiesta. En la persuasión el interés es claro, lo que se cuida es la forma de comunicarlo



■ A veces una orden nuestra no es atendida adecuadamente por nuestros colaboradores aunque tengamos todo el poder del puesto que ocupamos

para que resulte fácil de asumir por la persona que recibe esa comunicación.

Tres frases dichas en un bar: “Acérqueme esa banqueta”; “acérqueme esa banqueta, idiota”, o “sería tan amable de acercarme esa banqueta, por favor”. En todas ellas el propósito está claro desde el principio, pero obviamente una es más persuasiva que otras.

Además, hay técnicas concretas de persuasión con una base psicológica muy contrastada que se pueden usar legítimamente en la organización. Se ha demostrado que a las personas les gusta que se les persuade aun a sabiendas de que están siendo persuadidas.

Nos referimos a técnicas como la “atribución”, en la que adjudicamos a nuestro interlocutor una condición que le resulta agradable y le predispone a comportarse conforme a ella. Por ejemplo si yo afirmo en

varias ocasiones de un grupo de trabajo que es “muy dedicado y comprometido con el proyecto”, estoy sentando buenas bases para que el grupo se comprometa realmente con ese proyecto.

En el fondo al hacer esa afirmación, además de persuadiendo, estoy motivando al grupo, si entendemos motivación como la capacidad de dar razones a alguien para que elija hacer algo y la actitud con la que lo hace.

PARA CONCLUIR

La capacidad de influir es ya una exigencia en las organizaciones provocada, entre otras causas, por:

–La necesidad de romper barreras entre departamentos, de ser más rápidos y más creativos en las respuestas que damos al mercado, acceder a toda la información disponible en la organización y aprender a trabajar con grupos interdepartamentales sin la presencia de una relación jerárquica clara.

–Los puntos clave a cuidar para poder influir lateralmente son: Cuidar las relaciones con las personas de la organización, hacer los deberes, representar personalmente los valores adecuados, como coherencia y responsabilidad, y si dominar los proceso de persuasión. ■

GONZALO MARTÍNEZ DE MIGUEL
• DIRECTOR GENERAL DE INFOVA
www.infova.com