

Influenciando Efectivamente a quienes Toman Decisiones: Cómo asegurar que su conocimiento e ideas marquen la diferencia.



Por Marshall Goldsmith, Ph.D.
(Traducido y adaptado por Leonel Gonzalez, Ph.D.)

"La gran mayoría de las personas tienden a enfocarse hacia abajo. En general están más ocupados con los esfuerzos que los resultados. Les preocupa más lo que la organización y sus superiores 'deben', y que debería hacer la empresa por ellos. La gente es consciente, sobre todo, de la autoridad que debería haberlo hecho." Como resultado, se hacen ineficaces. "-

Peter Drucker

Uno de mis primeros blogs BusinessWeek.com fue llamado "el arte de influir hacia arriba". En los últimos años, he recibido innumerables preguntas de los líderes que no sólo tienen que influir hacia arriba, si no también a través y a lo largo de sus organizaciones. En este artículo, me gustaría compartir una versión más completa de mis ideas sobre la manera de hacer una diferencia positiva cuando usted no

tiene autoridad suficiente para hacer los cambios que desea.

Peter Drucker ha escrito mucho sobre el impacto del trabajador del conocimiento en las organizaciones modernas. Los trabajadores del conocimiento pueden ser definidos como personas que saben más que sus gerentes acerca de lo que ellos mismos hacen. Muchos trabajadores del conocimiento tienen años de experiencia en la educación y formación de sus posiciones pero aún así no tienen casi ninguna formación en cómo influir eficazmente a los que toman las decisiones. Como Pedro ha señalado, " la mejor sabiduría no aplicada a la acción y la conducta es información sin sentido."

Las 11 pautas que se enumeran a ayudarle a hacer un mejor trabajo para influir en la toma de decisiones. En algunos casos, los que toman decisiones pueden ser jefes inmediatos o de niveles superiores -en otros casos pueden ser pares o colegas en toda la organización. Espero que estas sugerencias sean útiles para ayudarle a convertir sus buenas ideas en acción significativa.

1. Cada decisión que afecta a nuestras vidas son hechas por la persona que tiene el poder de tomar esa decisión, no la persona "adecuada" o la "más inteligente" o la "mejor" persona. Este es un hecho.

Tan simple y evidente como esta afirmación pueda parecer, me sorprende la forma en que solo

algunos entienden profundamente este punto. Cuando su hijo llega de la escuela y se queja: "¡No es justo! El profesor me dio un "4" y realmente merezco un "6". Nosotros, como padres, deberíamos decir: "Bienvenido al mundo real, hijo. En la vida hay que aceptar el hecho que algunos toman decisiones por nosotros y no siempre somos nosotros quienes las tomamos. "Una vez que haga las paces con el hecho que las personas que tienen el poder de tomar las decisiones siempre las toman y podremos parar los lloriqueos de que "la vida no es justa", y podremos volver más eficaces para influir en otras personas y hacer una diferencia positiva. También nos volveremos más felices.

2. Cuando le presente las ideas a los que toman las decisiones, tenga en cuenta que es su responsabilidad venderlas y no la de ellos comprarlas.

En muchos sentidos, influir en última instancia la toma de decisiones es similar a la venta de productos o servicios a los clientes externos. Ellos no tienen que comprar, usted tiene que vender. Cualquier buen vendedor asume la responsabilidad de lograr resultados. Nadie se impresiona con los vendedores que culpan a sus clientes por no comprar sus productos.

Si bien la importancia de asumir la responsabilidad puede parecer obvio en las ventas externas, un número increíble de personas en nuestras empresas pasan horas y horas

culpando a la gestión por no comprar sus ideas. Podemos llegar a ser impotentes cuando nos enfocamos en lo que otros han hecho para hacer las cosas mal y no en lo que podemos hacer para arreglarlas.

Si pasamos más tiempo desarrollando nuestra capacidad de presentar ideas y menos tiempo en quejarnos y en culpar a los demás por no comprárnoslas, es mucho más lo que se puede conseguir.

Una parte clave del proceso de influencia implica la educación de quienes toman decisiones. Para citar a Drucker: "Siempre se espera que persona de conocimiento sea comprendida. Sería de una arrogancia salvaje asumir que el lego pueda o deba entender al especialista. La persona que quiere influenciar debe ser un buen profesor. Los buenos profesores se dan cuenta que comunicar conocimiento es con frecuencia un desafío mayor que poseer conocimiento.

3. Concéntrese en la contribución al bien mayor, no sólo el logro de sus objetivos.

Un vendedor eficaz nunca le diría a un cliente, "Tiene que comprar este producto, ya que si no lo hace, yo no voy a lograr mis metas de venta". Vendedores eficaces se refieren a las necesidades de los compradores, y no a sus propias necesidades. De la misma manera, los influyentes eficaces se refieren a las necesidades

más grandes de la organización, y no sólo a las necesidades de su unidad o equipo.

Al influir en los tomadores de decisiones, enfóquese en el impacto de su sugerencia sobre la empresa en general. En la mayoría de los casos, las necesidades de la unidad y las necesidades de la corporación están directamente conectadas. Sin embargo, en algunos casos no es así. No asuma automáticamente que los ejecutivos pueden hacer la conexión entre el beneficio para la unidad y el beneficio para la empresa como un todo.

4. Esfuércese por ganar las grandes batallas. No desperdicie su energía y capital emocional en puntos triviales.

El tiempo de los ejecutivos es muy limitado. Haga un análisis minucioso de las ideas antes de desafiar al sistema. No pierda el tiempo en temas que sólo tendrán un impacto insignificante en los resultados. Insista en los aspectos que harán una diferencia real. Esté dispuesto a perder en pequeños puntos.

5. Presentar un realista análisis "costo-beneficio" de sus ideas no sólo vende sus beneficios.

Cada organización tiene recursos limitados. La aceptación de su idea bien puede significar el rechazo de otra idea, que alguien más cree que es aun más maravillosa que la suya. Esté preparado para tener una discusión realista de los costos de su

idea. Reconozca el hecho que algo puede ser sacrificado con el fin que su idea se ponga en práctica.

Al prepararse para una discusión realista de los costos, usted puede prepararse para presentar objeciones a su idea antes que estas lleguen. Usted puede reconocer el sacrificio que alguien más pueda que tenga que hacer debido a su idea y señalar cómo los beneficios de su plan podrían ser mayores que los costos.

6. Desafíe en asuntos relacionados con la ética o la integridad, nunca permanezca en silencio sobre alguna falta ética.

La caída de Enron, WorldCom (en Chile La Polar, Las farmacias, etc.) y otras organizaciones han demostrado dramáticamente cómo las violaciones éticas pueden destruir incluso las empresas más valiosas. La mejor de las empresas puede verse seriamente dañada por una sola violación de la integridad corporativa.

Espero que nunca se le pida que haga algo que represente una violación de la ética corporativa. Pero de ser así, niéguese a hacerlo e inmediatamente haga saber a la alta gerencia de sus inquietudes. Es necesario tomar esta medida por el máximo beneficio de su empresa, sus clientes, sus compañeros de trabajo, y usted mismo.

Cuando intente un desafío, no de por sentado que la gerencia le ha

pedido intencionalmente que haga algo mal. En algunos casos, las solicitudes no apropiadas pueden ser debido a la mala comunicación o malentendidos. Trate de presentar su caso de una manera que pretende ser útil, sin hacer juicios o valoraciones anticipadas.

7. Dese cuenta que la gente con poder es tan humana como usted. No digas: "Estoy sorprendido que alguien en este nivel..."

Es realista esperar que los tomadores de decisiones sean competentes y es poco realista esperar que sean otra cosa que simples personas. ¿Hay algo en la historia de la especie humana que indique que cuando la gente alcanza altos niveles de estatus, poder y dinero, se vuelven completamente 100% inteligentes y lógicos? ¿Cuántas veces hemos pensado: "Supongo que alguien en este nivel ..." seguido de "debe saber lo que está sucediendo", "sería más lógico, y no haría ese tipo de errores, o "nunca se involucraría en un comportamiento tan inapropiado".

Incluso el mejor de los líderes es humano. Todos cometemos errores. Cuando los gerentes cometen errores, céntrese más en ayudar que en juzgarlos.

8. Trate a los que toman decisiones con la misma cortesía que lo haría con los clientes, no sea irrespetuoso.

Si bien es importante evitar ser "espinita" con los tomadores de

decisiones, es igualmente importante evitar la reacción opuesta. Un sorprendente número de personas y mandos medios pasan horas destrozando la empresa y sus ejecutivos o bien haciendo comentarios destructivos sobre otros compañeros de trabajo.

Antes de hablar, en general es bueno hacerse cuatro preguntas:

- ¿Este comentario ayudará a nuestra empresa
- ¿Este comentario ayudará a nuestros clientes?
- ¿Este comentario ayudará a la persona con la que estoy hablando?
- ¿Este comentario ayudará a la persona acerca de la cual estoy hablando?

Si la respuesta es no, no, no, y no, no lo digas! Hay una gran diferencia entre la honestidad total y revelación disfuncional. Como hemos comentado anteriormente, siempre es importante "desafiar" en temas de integridad. Pero no es conveniente apuñalar a los jefes de uno en la parte posterior.

9. Apoye la decisión final de la organización. No le diga a su gente, "ellos me dijeron que les diga..."

Suponiendo que la decisión final de la organización no es inmoral, ilegal o poco ética, usted tiene que tratar que funcione. Los gerentes que siempre dicen: "Me pidieron que te

(les) dijera" crean la imagen que los hace ser vistos como mensajeros, y no como líderes.

Lo que es peor, no diga: "Esos tontos me pidieron que te dijera..." Al demostrar nuestra falta de compromiso con la decisión final, podemos sabotear las posibilidades de una ejecución efectiva.

Una simple guía para la comunicación de las decisiones difíciles es preguntar: "¿Cómo querría yo que alguien comunicará mi decisión final cuando esa persona estaba en desacuerdo conmigo?" Trate a quienes toman decisiones de la misma manera que a usted le gustaría ser tratado si los roles fuesen a la inversa. Si tu apuñalas a tu jefe por la espalda delante de tus subordinados, ¿qué le estás enseñando a hacer cuando ellos no estén de acuerdo contigo?

10. Marque una diferencia positiva, no sólo trate de "ganar" o de "tener la razón".

Es fácil enfocarse en lo que otros están haciendo mal, que en cómo podríamos hacer las cosas mejor. Una pauta importante en influenciar es recordar siempre su objetivo: Marcar una diferencia positiva para las organizaciones.

Las corporaciones son diferentes de las instituciones académicas. En una institución académica, el objetivo puede ser simplemente compartir ideas diversas, sin necesidad de

afectar el resultado final. Las horas de enconado debate pueden ser perfectamente aceptables. En una corporación, compartir ideas sin tener un impacto es peor que inútil. Es una pérdida de dinero de los accionistas y una distracción de servir a los clientes.

Cuando fui entrevistado por la revista Harvard Business Review, se me preguntó: "¿cual es el área de mejora más común para los ejecutivos con los cuales has trabajado?" Mi respuesta fue "ganar demasiado". Concéntrese en hacer una diferencia.

Mientras más personas puedan estar en "lo correcto" o bien "ganar" con su idea, es más probable que su idea sea ejecutada con éxito.

11. Enfóquese en el futuro, deje atrás el pasado.

Uno de los comportamientos más importantes que deberíamos evitar es el lloriquear y quejarse sobre el pasado. ¿Alguna vez has conseguido gestionar de buena manera a alguien que incesantemente se queja acerca de que tan mal las cosas están? Cuando las personas se quejan constantemente, inhiben cualquier cambio que pueda mejorar las cosas en el futuro. A estas personas los jefes y directivos tienden a verlos como molestos quejosos y sus subordinados tienen a verlos como ineptos. Nadie gana.

A la gente exitosa le encanta recibir ideas encaminadas a ayudarles a alcanzar sus metas para el futuro. Al enfocarse en el futuro, usted puede concentrarse en lo que puede lograr mañana, no lo que no se logró ayer. Esta orientación hacia el futuro puede aumentar drásticamente las probabilidades de influir efectivamente en la toma de decisiones. También le ayudará a construir mejores relaciones a largo plazo con la gente en todos los niveles de su organización.

En resumen, piense en todos los años que ha pasado "perfeccionando su borrador." Piense en todos los conocimientos que ha acumulado. Piense en cómo su conocimiento puede beneficiar a su organización. ¿Cuánta energía ha invertido en la adquisición de todo este conocimiento? ¿Cuánta energía ha invertido en aprender a presentar este conocimiento a los que toman las decisiones para que realmente se pueda hacer una gran diferencia?

Mi anhelo es que usted, al hacer una pequeña inversión en el aprendizaje de influir en quienes toman las decisiones, pueda hacer una gran diferencia, positiva para el futuro de su organización.

Para mayor información visite:

www.marshallgoldsmithlibrary.com

El Dr. Marshall Goldsmith ha ganado recientemente el premio **Thinker50 Leadership Award** (patrocinado por Harvard Business Review) como uno de los más influyentes pensadores del Liderazgo.