

# INFLUENCIA

La influencia es la cualidad que otorga capacidad para ejercer un determinado control sobre el poder por alguien o algo. La influencia de la sociedad puede contribuir al desarrollo de la inteligencia, la afectividad, la asertividad, el comportamiento y, personalidad.

Cuándo y cómo utilizar las estrategias de influencia

Se recomienda utilizar las estrategias de “ Razonamiento” mas frecuentemente que las de “ Reciprocidad” ; y las de “ Reciprocidad” , más que las de “ Retribución” (sobre todo las que implican amenazas). También utilizar enfoques abiertos y directos, preferentemente a los indirectos y manipuladores.

Las situaciones en las que puede resultar conveniente utilizar cada una de estas estrategias se pueden resumir en lo siguiente.

Usar las estrategias de “ Razonamiento” cuando:

hay algunas confusiones que es conveniente aclarar,  
la iniciativa y la innovación son vitales,  
la confianza interpersonal es alta,  
la relación interpersonal es a largo plazo,  
el conflicto interpersonal no es alto,  
las metas personales de ambas partes son congruentes,  
es importante para la otra persona comprender por qué se quiere que se haga lo que se pide.

Usar las estrategias de “ Reciprocidad” cuando:

las partes son mutuamente dependientes,  
existen unas reglas claramente especificadas que determinan (gobiernan) las transacciones interpersonales,  
el compromiso a largo plazo para metas y valores comunes no es importante,  
hay suficiente tiempo para llegar a acuerdos satisfactorios.

Usar las estrategias de “ Retribución” cuando:

hay un desbalance de poder entre las partes,  
el compromiso futuro de la otra persona no es un asunto crítico,  
la calidad y la innovación no son importantes,  
la oposición es aceptable (por ejemplo, cuando la sustitución (reemplazo) del personal es posible, si fuera necesario),  
la vigilancia extensiva es posible.

Cómo neutralizarlas

En la utilización de estas estrategias y tácticas de influencia, podemos ser “ sujetos” , es decir, los que las apliquemos, pero también ser “ objetos” , cuando las utilizan con nosotros. En ocasiones, podemos no tener inconvenientes en ser “ influenciados” y actuar en la dirección que nos solicitan. En otras, puede ser lo contrario. En esta situación, estos autores proponen asumir lo que denominan “ Respuestas asertivas ante intentos de aplicarnos influencias inapropiadas” , que son las siguientes.

Para neutralizar estrategias de “ Razonamiento” :

explicar las consecuencias negativas de la obediencia,  
defender los derechos e intereses de usted,  
rehusarse firmemente a cumplir lo que se nos demanda.

Para neutralizar estrategias de “ Reciprocidad” de otros:

examinar el contexto de cualquier actividad o favor de “ regalo” (obsequio),  
confrontar a los individuos que usan tácticas de “ escalamiento” o compromiso,  
rechazar el intercambio (negociación) con individuos que utilizan tácticas de “ altas presiones” .

Para neutralizar las estrategias de “ Retribución” :

usar el poder de “ compensación” para cambiar, de la dependencia hacia la interdependencia,

confrontar directamente al individuo “ explotador” ,

resistir activamente.

Los procesos de influencia

Gary Yukl, cuyo trabajo “ Leadership in Organizations” (1998) es de los más referenciados en diferentes textos, por la profusión de investigaciones que utiliza, plantea lo siguiente:

“ Hay más confusión conceptual sobre los procesos de influencia que sobre cualquier otra faceta del liderazgo. Términos como influencia, poder y autoridad son utilizados de diferente manera por distintos autores. Frecuentemente, estos términos son usados sin proporcionar ninguna definición explícita. Por eso, vale la pena examinar algunos términos clave para considerar cómo puede ser evaluado el éxito, al utilizar intentos de influencia” .

Sobre la influencia, plantea que, en general, no es más que “ el efecto de la acción de una parte (agente) sobre otra (objeto)” . El proceso mediante el cual el agente influye sobre el objeto, puede tomar diferentes formas. La influencia puede ser sobre personas, cosas, o eventos. En el caso de las personas, la influencia puede ser sobre: actitudes, percepciones, comportamientos o alguna combinación de estos.

Las consecuencias de la influencia del agente pueden coincidir con sus intenciones (deseos) o no. La magnitud del cambio en el objeto puede estar en el nivel deseado por el agente, o por debajo. Su influencia puede ser fuerte, mientras esté seguro de su control sobre el comportamiento del objeto; o débil, cuando la persona “ objeto” de la influencia siente presión pero esto no la induce a hacer algo diferente.

Por tanto, el éxito de los intentos de influencia tiene grados diferentes. No obstante, es útil diferenciar tres resultados cualitativamente diferentes de los intentos de influencia: el compromiso, la complacencia, y la resistencia.

El compromiso, constituye un resultado en el cual la persona “ objeto” del esfuerzo de influencia, internamente esta de acuerdo con la decisión o

requerimiento del “ agente” y hace su máximo esfuerzo para lograr cumplimentar la decisión en forma efectiva. Por su amplitud e impacto, el compromiso es, usualmente, el resultado más exitoso, desde las perspectivas del agente que ejerce la influencia.

La complacencia, es un resultado en el cual el objeto está dispuesto a hacer lo que el agente le plantea, pero es más apático que entusiasta y, con seguridad, no realizará su máximo esfuerzo para lograr los resultados. El agente ha ejercido influencia sobre el comportamiento del objeto, pero no sobre sus actitudes. El objeto no está convencido de que la decisión o acción es lo mejor que debe hacer y no tendrá el máximo de efectividad en su ejecución. La complacencia será un resultado menos exitoso que el compromiso. No obstante, por su simplicidad y rutina, puede ser todo lo que necesite el agente para cumplir los objetivos de la tarea.

La resistencia, es un resultado en el cual la persona objeto del intento de influencia esta opuesto a lo que le plantean. Mas que ser indiferente trata, en forma activa, de eludirla. La persona “ objeto” de influencia responderá en algunas de las siguientes formas: dará excusas sobre por qué no podrá cumplir lo que le plantean; tratará de persuadir al “ agente” de retirar o cambiar su requerimiento; acudirá a autoridades de niveles superiores para anular el requerimiento; o cualquier otra reacción negativa, incluyendo el intento de “ sabotaje” .

Para Yukl, la explicación psicológica de la influencia de una persona sobre otra se describe en términos de un proceso de influencia social. Esta explicación incluye los motivos y percepciones del “ objeto” en relación con las acciones del agente y del contexto en el cual ocurre la interacción. Considera que una conceptualización relevante del proceso de influencia social la aportó Kelman, que hizo una distinción entre tres tipos diferentes de procesos de influencia: la complacencia instrumental, la internalización, y la identificación.

En la complacencia instrumental, la persona “ objeto” del intento de influencia lleva a cabo la acción requerida, con el propósito de obtener un reconocimiento (o compensación) o evitar un “ castigo” sobre algo que es controlado por el agente. La motivación para su comportamiento es puramente instrumental; la única razón para cumplimentarla es obtener algún beneficio. El poder del agente deriva del control sobre compensaciones deseadas por el objeto o de los castigos (sanciones) que el objeto desea evitar. Si el agente tiene poco control sobre

ambos, o no son muy importantes para el objeto, la “ complacencia” no tendrá efecto.

En la internalización, el “ objeto” se compromete a apoyar e implementar lo planteado por el agente, porque estos parecen ser intrínsecamente deseables o correctos, en relación con los valores, creencias y auto-imagen del “ objeto” . Las propuestas del agente (por ejemplo, objetivos, planes, estrategias, políticas, procedimientos) están integrados con los valores y creencias del objeto.

El compromiso se produce porque un beneficio tangible es esperado y la lealtad del objeto es a sus propias ideas y no al agente que se las comunicó. El poder del agente se deriva de su perspicacia y comprensión de los valores y creencias del “ objeto” y de su habilidad para comunicar las propuestas de manera que sean consistentes con estas. La internalización es más probable que ocurra cuando el agente es una fuente creíble de información y consejos y cuando es muy hábil haciendo apelaciones racionales y emocionales.

En la identificación el “ objeto” imita los comportamientos del agente o adopta sus actitudes para complacerlo. Su motivación probablemente incluye sus necesidades de aceptación y estimación. Haciendo cosas para ganar la aprobación del agente, el “ objeto” es capaz de mantener una buena interrelación que satisface esas necesidades. Manteniendo una relación estrecha con el agente, puede satisfacer sus necesidades personales, de ser aceptado y estimado por otros, así como la colaboración del agente en mantener una auto-imagen mas favorable.

La influencia que resulta de la identificación puede ser intencional o no. Por ejemplo, el “ objeto” puede imitar comportamientos del agente y no desear exhibirlos. El poder del agente se deriva de resultar “ atractivo” , como modelo, y la identificación podrá cesar si el agente repentinamente deja de ser atractivo para el objeto.

#### Comportamientos y tácticas de influencia

Para Yukl, “ La influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El exámen del poder no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su

motivación para comprometerse con las tareas. Poder es la capacidad de ejercer influencia, pero este puede ser usado de diferentes formas. La manera en que el poder es ejercido incluye el comportamiento de influencia” .

Según este autor, en años recientes los investigadores han comenzado a examinar tipos específicos de comportamientos usados para ejercer influencia, más que focalizarse exclusivamente en el poder como un recurso potencial de influencia. Según Yukl, esta línea proporciona un “ puente” entre el enfoque del poder y el enfoque de comportamiento, sobre el liderazgo.

La forma común de comportamiento de influencia en las organizaciones es hacer un “ simple requerimiento” , basado en el poder legítimo (es decir de la posición que se ocupa). El intento de influencia basado en el poder legítimo es mas exitoso si el “ requerimiento” es razonable, claramente relevante para la misión del trabajo de la unidad del agente, y la persona “ objeto” de influencia sabe como cumplir la tarea. Sin embargo, ese simple requerimiento legitimo, frecuentemente falla al tratar de obtener el compromiso del “ objeto” . La reacción del “ objeto” muchas veces es de “ resistencia” , si la acción solicitada es poco agradable, inconveniente, irrelevante o difícil de cumplimentar. Por tanto, para obtener compromiso, o complacencia con requerimientos de este tipo, usualmente es necesario usar otras tácticas de influencia.

Yukl menciona un grupo numeroso de investigaciones realizadas por diferentes especialistas que han permitido identificar las tácticas de influencia más difundidas y, en determinadas condiciones, más exitosas. Las nueve tácticas que selecciona son las siguientes:

**Persuasión Racional:** Utilizar argumentos lógicos y evidencias de datos, para persuadir al “ objeto” de que lo que se le solicita es viable y proporcionará el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Es una táctica mas apropiada cuando el “ objeto” comparte los mismos objetivos y tareas que su jefe, pero no tiene claro, o no reconoce, mejores formas de proceder y hay que tratar de convencerlo.

**Apelación inspiracional:** En contraste con la táctica anterior, que apela a la lógica de los argumentos y datos, esta apela a componentes emocionales. El agente hace un requerimiento que estimula el entusiasmo del “ objeto” apelando a sus valores, ideas, necesidades e intereses. Algunas bases de estas apelaciones parten de que muchas personas desean sentirse importantes, útiles, usar y

desarrollar sus habilidades, hacer algo de cierta trascendencia, ser miembro de un equipo reconocido, participar de un esfuerzo excitante para hacer mejor las cosas.

**Consulta:** Es un proceso de influencia en el cual la motivación de una persona para implementar una decisión se incrementa con su participación en el análisis y preparación de la misma. Este proceso ilustra la paradoja de que, usted puede ganar mas influencia otorgando más autoridad en otros, es decir, compartiendo el poder que usted tiene para decidir. Sin embargo, es importante distinguir entre el uso de la consulta, como una táctica de influencia proactiva, y una utilizada como un procedimiento formal de toma de decisiones. En el primer caso, lo más importante es lograr el compromiso del “ objeto” para apoyar e implementar el cambio o estrategia. En el segundo, lo que interesa es la participación del “ objeto” en la planificación, estrategia, actividad, o cambio en los cuales el apoyo y asistencia del “ objeto” son deseados, o esta en disposición de modificar con su consentimiento y sugerencias.

**Comportamientos amistosos:** El agente utiliza expresiones de elogio, halago, comportamientos amistosos para obtener del “ objeto” una actitud favorable. Incluye también hacer favores no solicitados, un trato deferente y respetuoso. Cuando estos comportamientos son percibidos como sinceros tienden a fortalecer las actitudes positivas, ante los requerimientos que se le plantean al “ objeto” . Pero, son percibidos como “ manipuladores” , cuando sólo se utilizan en el momento en que se plantean los requerimientos. Por tanto, tienen un efecto menos positivo para una influencia inmediata. Son preferibles como una “ estrategia a largo plazo” , para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

**Apelaciones personales:** Apela a los sentimientos, lealtad y actitudes del “ objeto” , para lograr comprensión y aceptación.

**Intercambio. (Negociación):** Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, si el “ objeto” ayuda al cumplimiento de la tarea. Es una táctica de la negociación colaborativa, en la que la reciprocidad se expresará en un momento posterior al momento en que se solicita la colaboración.

**Coalición:** Obtener el apoyo de otros para persuadir al “ objeto” de hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón (legitimidad) de lo que se le pide. Una especie de “ alianza estratégica” temporal con elementos más cercanos, o tienen mayor influencia sobre el objeto.

**Tácticas de legitimización:** Utilizar el apoyo que tiene la “ solicitud” por parte de los niveles superiores, su consistencia con las políticas organizacionales, prácticas o tradiciones de departamento y organización.

Presiones: Utilización de demandas, amenazas, chequeos frecuentes, o recordatorios persistentes, para influir en el “ objeto” .