



¿Cómo crear mi Plan de Influencia Positiva?

Contenido

- **0. Introducción**
 - ✓ Lograr influir es un ejercicio de empatía
 - ✓ Principio 1. Concéntrate en los INTERESES, no en las posiciones
 - ✓ Principio 2. Separa las PERSONAS y el PROBLEMA
 - ✓ Principio 3. Inventa OPCIONES de mutuo beneficio
 - ✓ Principio 4. Insiste en que los CRITERIOS sean objetivos
 - ✓ El proceso de influencia positiva de SUCCESS MIND

- **1. Define tu objetivo de influencia**
 - ✓ a. ¿Quién debe ser influido positivamente?
 - ✓ b. ¿Qué necesita garantizar esta persona para ser influida positivamente?
 - ✓ c. ¿Qué puede ganar esa persona si participa positivamente en mi proyecto?
 - ✓ d. ¿Estoy suficientemente preparad@ para iniciar el proceso de influencia?
 - ✓ e. ¿Qué puedo perder si no consigo mi objetivo de influencia?

- **2. Analiza el contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders**
 - ✓ ¿Cuáles son los obstáculos o fuerzas que actualmente actúan sobre la persona en quien quiero influir en contra de mi objetivo de influencia?
 - ✓ ¿Cuáles son los obstáculos o fuerzas que actualmente actúan sobre mi en contra de mi objetivo de influencia?
 - ✓ ¿Cuál es el posicionamiento de los stakeholders?
 - ✓ Stakeholders con alto poder y actitud positiva: tenlos cerca para mantener su actitud positiva
 - ✓ Stakeholders con alto poder y actitud negativa: infórmales de forma que estén satisfechos y tranquilos
 - ✓ Stakeholders con bajo poder y actitud positiva: mantenles informados y monitorízalos
 - ✓ Stakeholders con bajo poder y actitud negativa: monitorízalos pero no pierdas tiempo informándoles continuamente
 - ✓ Los 4 posicionamientos de un vistazo

- **3. Valora alternativas**
 - ✓ El poder de ANI

- **4. Decide las acciones a desarrollar**

- **5. Implanta la decisión**
 - ✓ ¿Cuál es mi mindset ante este reto?
 - ✓ ¿Qué voy a decir si...?

- **6. Revisa el gap**

0. Introducción

Influir significa provocar cambios en otras personas; **influir positivamente** significa provocar cambios en otras personas en la dirección que me permite lograr mis objetivos sin utilizar la mentira ni manipularles.

Lograr influir es un ejercicio de empatía

Lograr el éxito en un proceso de influencia rara vez es consecuencia de la suerte, sino que más bien depende de la preparación técnica y del desarrollo de determinadas habilidades clave. Roger Fisher y William Ury, los creadores del método de negociación de Harvard y autores del Best-Seller “Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder”, suelen referirse a la influencia como un **ejercicio de empatía que debemos poner en práctica para alcanzar nuestros objetivos**.

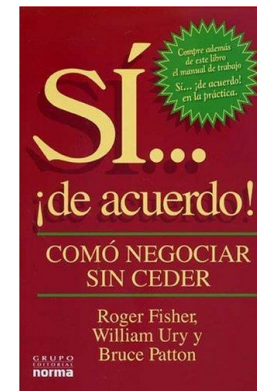


William Ury



Roger Fisher

“Si quieres influir en ellos, necesitas entender con empatía el poder de su punto de vista y sentir la fuerza emocional con la que creen en él.”



Prestemos atención a la forma en la que estos autores entienden los procesos de negociación e influencia y, en especial, a un error que comenten muchas personas que quieren ejercer influencia: **llevar a cabo conversaciones en base a posiciones**.

En un proceso de influencia o de negociación las partes interesadas acostumbran a comunicar desde sus “**posiciones**”, es decir, se sitúan en un lugar mental del que NO quieren moverse; la negociación o el regateo en base a precio es un ejemplo habitual de conversar desde posiciones, en el cual suele utilizarse la presión, el poder, la amenaza y el lenguaje manipulador, y cuya consecuencia práctica es el deterioro de las relaciones, la generación de desconfianza, la sensación de pérdida o el deseo de venganza más adelante.

Si pretendemos influir desde este enfoque nuestra mindset se construye desde una creencia: “ellos deben hacer lo que yo les pido porque es bueno, es útil y tiene sentido”. En su lugar, en cambio, es mucho más inteligente y útil aplicar los 4 principios que proponen Ury y Fisher que a continuación presentamos.

Principio 1. Concéntrate en los INTERESES, no en las posiciones

Detrás del comportamiento de una persona o colectivo siempre hay una o varias **causas** y, si consigues averiguarlas y tratarlas adecuadamente, tus probabilidades de ejercer influencia positiva aumentarán exponencialmente.

Nuestro consejo es que en un proceso de influencia investigues cuáles son las causas del posicionamiento de nuestros interlocutores para poder definir estrategias acordes con ellos.

Principio 2. Separa las PERSONAS y el PROBLEMA

Los seres humanos no somos ordenadores, somos criaturas intensamente emotivas que tenemos con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a menudo nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Por lo general, las emociones se entremezclan con los aspectos objetivos del problema y debemos tener en cuenta el papel del ego (propio y de la otra parte) en el desarrollo de una conversación.

Por este motivo antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo (por ejemplo, “necesito el apoyo de esta directiva” o “ellos deben firmar el acuerdo antes del viernes”), conviene que separes el **problema** respecto de las **personas** y que recuerdes que “ella NO son el problema”.

Principio 3. Inventa OPCIONES de mutuo beneficio

Resulta muy complicado diseñar soluciones óptimas bajo presión y especialmente durante una conversación tensa; por este motivo resulta crucial haber imaginado diferentes **opciones** antes de empezar una conversación con un stakeholder que pueda afectar a mi proyecto... incluyendo la posibilidad de “saltarse a esa persona”.

La **creatividad** es un recurso fundamental cuando queremos ejercer influencia ya que nos permite ampliar el número de caminos posibles para lograr que la otra parte reaccione de la forma que pretendemos. Para lograrlo debemos incluir a la

otra parte en nuestros intereses: no podemos considerarle el enemigo a batir, sino el **compañero de viaje** con el que vamos a trabajar juntos.

De esta manera trabajaremos para desarrollar enfoques de ganancia mutua, y no sólo particular.

Principio 4. Insiste en que los CRITERIOS sean objetivos

Por último debemos recordar el alto componente subjetivo que afecta los procesos de influencia: recuerda que **“no vemos las cosas como son, sino como somos”** (Jiddu Krishnamurti, filósofo indio).

Debido a ello resulta muy conveniente esforzarse en establecer criterios objetivos en la medida de lo posible -tales como el valor, la justicia o el coste- que nos permitan iniciar **conversaciones productivas** y no meras discusiones o rabietas. Una persona influyente es capaz de responder preguntas clave que pueden aportar mayor objetividad a la conversación, como **“¿cuánto valor genera esta opción?”**, **“¿hasta qué punto la propuesta es justa o legal?”** o **“¿cuál es el coste de tal o cual opción?”**.

El proceso de influencia positiva de SUCCESS MIND

Para lograr nuestros objetivos a través del ejercicio de la influencia positiva **SUCCESS MIND** propone seguir un proceso de 6 pasos:

- 1. Define tu objetivo de influencia
- 2. Analiza el contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders
- 3. Valora alternativas
- 4. Decide las acciones a desarrollar
- 5. Implanta la decisión
- 6. Revisa el gap

Veamos a continuación este proceso haciendo especial hincapié a los pasos 1 y 2 que serán tratados en taller que hemos diseñado para SEAT CUPRA: **definir el objetivo de influencia** y **analizar el contexto identificando obstáculos y el posicionamiento de stakeholders mediante la matriz Poder/Actitud**.

1. Define tu objetivo de influencia

Un objetivo estándar es una declaración de lo que se desea conseguir y permite orientar nuestra acción en una dirección específica; los objetivos resultan más efectivos cuando se expresan con el formato SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound).

Sin embargo, este enfoque es insuficiente cuando hablamos de influencia, ya que un **objetivo de influencia** requiere incorporar, además, una variable especial y crucial para el éxito: **las personas**.

Si quieres crear objetivos de influencia te recomendamos que des respuesta a 5 preguntas, tres de ellas relativas a la persona en quien quieres influir y las dos últimas más dirigidas a ti mismo/a.

Preguntas sobre ellos
a. ¿Quién debe ser influido positivamente?
b. ¿Qué necesita garantizar esta persona para ser influido positivamente?
c. ¿Qué puede ganar si participa positivamente en mi proyecto?

Preguntas sobre mi
d. ¿Qué puedo perder si no consigo mi objetivo de influencia?
e. ¿Estoy suficientemente preparad@ para iniciar el proceso de influencia?

a. ¿Quién debe ser influido positivamente?

Es conveniente determinar quién es el sujeto que puede obstaculizar o agilizar mi proyecto; en este sentido cada persona actúa desde un **marco mental** determinado y dentro de un **marco real** concreto que genera en ella una serie de hábitos y rutinas de pensamiento que debemos conocer.

Para ello puede resultar interesante plantearse algunas de las siguientes preguntas pensando en los stakeholders en los que debemos influir:

- ¿quién se verá afectado? ¿por qué? ¿cuándo?
- ¿qué tienen en común los diferentes stakeholders?
- ¿qué tienen de diferente?
- ¿qué conocimientos tienen?...
- ¿cuánta urgencia tienen vs cuánta urgencia tenemos nosotros?
- ¿qué saben de nosotros / del proyecto?
- ¿qué sabemos de ellos?
- ¿cómo miden el éxito?

b. ¿Qué necesita garantizar esta persona para ser influida positivamente?

Las personas no deseamos tener la sensación de perder y por ello nos protegemos de los demás cuando tenemos la sensación de que alguien puede poner en peligro algo que es importante para mí; por este motivo, nos conviene identificar cuáles son las **necesidades** de la persona en quien queremos influir para que se movilice en nuestro favor.

En un proceso de influencia la sensación de pérdida o de perjuicio genera comportamientos defensivos que impiden lograr la colaboración que esperamos. En los casos que la persona no necesite nada o bien yo no puedo ofrecerle lo que necesita debemos considerar que nuestra acción de influencia va a alargarse en el tiempo y que se tornará más compleja al no poder satisfacerle.

Estas son algunas de las preguntas relevantes:

- ¿qué le da miedo perder? ¿por qué?
- ¿de qué forma podrían verse o sentirse perjudicados? ¿por qué motivo?
- ¿cuán importante es para ellos aquello que valoran? ¿por qué?
- ¿qué les estimularía a pasar a la acción incluso cuando pudieran perder algo?

c. ¿Qué puede ganar esa persona si participa positivamente en mi proyecto?

El ser humano se orienta hacia al placer y a la obtención de beneficios, que adoptan la forma de dinero, tiempo, seguridad, relaciones, información, notoriedad, etc.

Por este motivo nos conviene pensar en cuáles serían las ganancias que podría obtener la otra parte en caso de generar un acuerdo de colaboración y recordar que cuanto menor sea el beneficio menor será la predisposición de la otra parte a apoyarnos; así, no podemos olvidar que en los casos en los que no haya ganancia posible nuestra acción de influencia se alargará y será más compleja y incluso deberíamos plantearnos encontrar alternativas, un aspecto que trabajaremos más adelante en el punto **“3. Valora alternativas”**.

En ese sentido te recomendamos que hagas un ejercicio de **empatía** y respondas estas preguntas desde su punto de vista:

- ¿si participan positivamente se verán beneficiados?
- ¿de qué manera?
- ¿por qué motivo?

Esperamos que nuestras reflexiones sobre la importancia de preparar adecuadamente tus objetivos de influencia te hayan sido de utilidad. A modo de resumen, **un objetivo de influencia podría formularse de forma sencilla** como ves a continuación incluyendo así los 3 aspectos que hasta ahora hemos comentado:

“Quiero que [persona]
haga [acción expresada desde SMART]
logrando que mantenga [garantías]
y que pueda obtener [ganancias]
en la medida de lo posible”

Existen también ciertas preguntas que deberías hacerte a ti mism@ antes de empezar con el proceso de influencia referentes a tu nivel de preparación y a los motivos para esforzarte:

d. ¿Estoy suficientemente preparad@ para iniciar el proceso de influencia?

Esta pregunta pretende que seas crítico con las actividades de preparación de tu proceso de influencia ya que a menudo caemos en el error de sobreestimar nuestras probabilidades de éxito: para ello es fundamental haber identificado los obstáculos para lograr el éxito, disponer de habilidades adecuadas para influir y haber analizado el contexto y nuestros interlocutores, entre otros factores.

Recuerda que la influencia no es producto de la suerte sino de la preparación y de una puesta en práctica adecuada: toma conciencia de los aspectos que se encuentran en tu **zona de control o de influencia** y trabájalos para tener más probabilidades de éxito.

e. ¿Qué puedo perder si no consigo mi objetivo de influencia?

La última pregunta que te proponemos pretende que recuerdes con intensidad las **consecuencias** de no obtener tus objetivos de influencia.

Esta reflexión es necesaria para estimularte a pasar a la acción y a preparar en profundidad los próximos pasos. Somos conscientes que no siempre podrás obtener lo que deseas... a veces porque el objetivo era imposible, a veces porque no hiciste el trabajo adecuado o de manera adecuada para alcanzarlo.

No conseguir el objetivo de influencia tiene efectos en 2 dimensiones:

- reduce nuestra autoestima
- hace que los demás nos perciban como una persona con baja capacidad de influencia

2. Analiza el contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders

Tras haber definido tu objetivo de influencia llega el momento de analizar tres aspectos cruciales: obstáculos externos, obstáculos internos y posicionamiento de los stakeholders.

¿Cuáles son los obstáculos o fuerzas que actualmente actúan sobre la persona en quien quiero influir en contra de mi objetivo de influencia?

Debemos conocer qué factores posicionan a la persona contra mi proyecto o, simplemente, le sitúan en una postura de indiferencia; estos factores pueden tener muchas formas y los podemos encontrar en sus intereses, sus creencias, fuerzas del entorno, sus emociones, el marco cultural de la Empresa, su pasado, su nivel de poder, su desconocimiento, etc. Estas son algunas preguntas relevantes que debes hacerte:

- ¿quién influye en los stakeholders?
- ¿por qué los stakeholders no están ya actuando a mi favor?
- ¿cuánta urgencia tienen ellos vs cuánta urgencia tenemos nosotros?
- ¿se verán perjudicados por mi propuesta? ¿cómo? ¿por qué?
- ¿qué les da miedo en general?
- ¿qué puede darles miedo de mi propuesta?

¿Cuáles son los obstáculos o fuerzas que actualmente actúan sobre mí en contra de mi objetivo de influencia?

Nos referimos aquí de aspectos personales de muy variada índole que tienen que ver con mis habilidades y mi mindset como persona influenciadora o negociadora, tales como:

- He realizado de forma superficial o inadecuada la preparación del proyecto
- Tengo miedo a gestionar el conflicto
- No soporto la presión.
- No soy empático o no demuestro empatía.
- Suelo querer tener la razón y lucho para que me la den.
- No estoy dispuesto a hacer nada por los demás antes de que hagan algo por mí.
- Creo que los demás son gigantes que no me harán caso.
- No conozco suficientemente a los stakeholders
- Soy una persona con grandes dotes de influencia y nadie se me escapa
- Soy muy malo influyendo y nadie me va a escuchar.
- No sé comunicar mi punto de vista, pregunto mal, escucho peor y no sé explicar alternativas.

- Creo que los demás deben hacer lo que se debe hacer y no les soporto cuando no lo hacen.
- Si la gente no me entiende es porque no prestan atención o son egoistas.
- La gente debería confiar en mi y en lo que yo les digo simplemente porque tengo razón o por que soy yo quién les habla.
- Quiero que reconozcan mis ideas... sobre todo si son brillantes.
- Creo que los demás son peones que deben hacer lo que yo les pido.

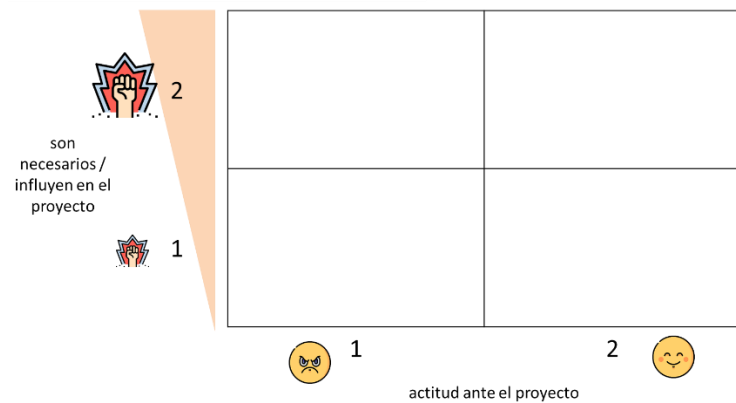
- Creo que sólo hay una manera de influir sea quien sea el que tenga delante.
- Tengo poca visión estratégica.
- No sé cómo gestionar el conflicto.
- Tengo una red de contactos de poco valor.
- No me gusta la gente diferente... ¿por qué deben existir?
- No estoy legitimado de forma adecuada.
- ... y tantas otras habilidades insuficientes, creencias inútiles y visiones erróneas sobre la negociación y la influencia.

¿Cuál es el posicionamiento de los stakeholders?

Debemos conocer qué factores posicionan a un stakeholder interno o externo contra mi proyecto o, simplemente, le sitúan en una postura de indiferencia; estos factores pueden tener muchas formas y los podemos encontrar en sus intereses, sus creencias, fuerzas del entorno, sus emociones, el marco cultural de la Empresa, su pasado, su nivel de poder, su desconocimiento, etc.

Para posicionarles debemos conocer cuál es su actitud y hasta qué punto su participación en el proyecto es necesaria:

- a. ¿Cuál es su **actitud** ante el proyecto?
- 1: “tiene una actitud negativa o contraria”
 - 2: “tiene una actitud favorable al proyecto”
- b. ¿Hasta qué punto su **participación** en el proyecto es necesaria o influye?
- 1: “influye poco/su participación es poco necesaria”
 - 2: “influye en gran medida/su participación es muy necesaria”



La combinación de ambas variables genera **4 posibles posicionamientos**:

- Stakeholders con alto poder y actitud positiva: están a favor de nuestro proyecto y pueden energizarlo
- Stakeholders con alto poder y actitud negativa: están en contra de nuestro proyecto y pueden frenarlo
- Stakeholders con bajo poder y actitud positiva: están a favor de nuestro proyecto y no son muy relevantes a corto plazo
- Stakeholders con bajo poder y actitud negativa: están en contra de nuestro proyecto y no son muy relevantes a corto plazo

Esta información es relevante para comprender de forma global cómo se sienten los stakeholders, cómo pueden reaccionar, cómo están involucrados en el proyecto y cómo debemos tratarlos.

Stakeholders con alto poder y actitud positiva: tenlos cerca para mantener su actitud positiva

Este grupo de stakeholders deben ser gestionados de cerca para mantener su actitud positiva respecto al proyecto de forma que nos ayuden activamente en su desarrollo. Entre ellos encontramos a miembros directivos que pueden tomar decisiones para activar nuestro proyecto, y también inversores o sponsors que determinan prioridades en el trabajo; en ocasiones podemos también encontrar grandes accionistas, reguladores gubernamentales y clientes con grandes cuentas.

Podemos considerar a este grupo como “**los apóstoles**” del proyecto y debemos tratarlos como los auténticos jugadores clave: su colaboración es fundamental para el éxito del proyecto y debemos mantener una comunicación constante, cercana y proactiva, teniendo muy en cuenta sus necesidades e intereses para seguir manteniendo su adhesión al proyecto.

Stakeholders con alto poder y actitud negativa: infórmalos de forma que estén satisfechos y tranquilos

Se trata de un colectivo hostil o agresivo ante tus propuestas y por ese motivo debemos hacer un esfuerzo para que se sientan satisfechos y, si es posible, que sientan que no somos un peligro. Entre ellos encontramos 2 tipologías:

- grupos que se sienten atacados por nuestras propuestas y que a menudo experimentan una sensación de pérdida o de peligro ya que creen que el proyecto les obligará a dejar sus hábitos de trabajo o tener que aprender nuevos conocimientos o desaprender lo que saben.
- personas y equipos que se sienten por encima de nosotros y “nos menosprecian”, una actitud habitual cuando nos relacionamos con organizaciones poderosas como bancos, gobiernos, fuerzas del orden, compañías de seguros y otros organismos reguladores.

En la terminología de gestión del cambio solemos denominarles con la palabra “terroristas” ya que tienen poder para frenar y dañar nuestras propuestas y deben ser tenidos muy en cuenta.

El esfuerzo comunicativo con estos grupos es intenso y te recomendamos planificar reuniones informativas, acciones para conocerles mejor y mostrar empatía con ellos al tiempo que intentáis promoverla en ellos. Si solo comunicas con ellos cuando no hay más remedio se sentirán menospreciados y eso puede generar tensión innecesaria. Se trata de **mantener la relación para que no se sientan atacados**.

Stakeholders con bajo poder y actitud positiva: mantenles informados y monitorízalos

Es importante mantener a estos stakeholders informados a menudo para asegurarnos que no surjan preocupaciones o dudas que pudieran convertirse en problemas importantes más adelante: de alguna forma es una baza favorable a nuestro juego ahora y debemos seguir manteniéndoles en ese posicionamiento

Aunque este tiene poco poder, se sienten inclinados a colaborar -o, al menos, no pretenden bloquearnos- y su intervención sobre otras personas con más poder podría tener mucho efecto; conviene por tanto analizar su red de relaciones y usarlos para hacer llegar determinadas informaciones que sean favorables a nuestros intereses a grupos de mayor poder.

Desde el enfoque de la gestión del cambio solemos denominarles con la palabra “seguidores” ya que están dispuestos a caminar en la dirección de nuestros objetivos y pueden generar un estado general de opinión favorable que puede resultar de mucha ayuda.

En este colectivo solemos encontrar a empleados de segundo o tercer nivel cuya ayuda puede ser relevante para generar un estado de opinión favorable. Estos stakeholders pueden no tener el poder de impactar directamente en las decisiones, pero su apoyo y compromiso pueden ser valiosos para la reputación de la marca, del proyecto o incluso la nuestra, y también para la viabilidad a largo plazo.

Stakeholders con bajo poder y actitud negativa: monitorízalos pero no pierdas tiempo informándoles continuamente

Estos son los stakeholders con menor capacidad para impactar en un proyecto y, además, no están interesados en hacerlo.

Con este colectivo no es necesario dedicar mucho tiempo a informarles o intentar generar compromiso; nuestra recomendación es que dediquéis tiempo a tener en cuenta sus intereses y que les monitoricéis para estar preparados en el caso que las circunstancias cambien.

En la terminología de gestión del cambio solemos denominarles con la palabra “**resistentes**” ya que prefieren que nada cambie y conviene no olvidarles para que no creen estados de opinión generales opuestos a nuestros objetivos.

Habitualmente encontramos en este bloque a grupos de interés externos, proveedores o miembros de departamentos que están al final de la cadena de valor y cuya opinión no es muy relevante

Los 4 posicionamientos de un vistazo

grupo	poder	actitud	consejo	tipología habitual	acción
apóstoles	alto	positiva	tenlos cerca para mantener su actitud positiva	miembros directivos grandes accionistas, reguladores gubernamentales y clientes con grandes cuentas	comunicación constante, cercana y proactiva, teniendo muy en cuenta sus necesidades e intereses
terroristas	alto	negativa	infórmales de forma que estén satisfechos y tranquilos y que no se sientan atacados	grupos que se sienten atacados por nuestras propuestas o que “nos menosprecian” (bancos, gobiernos, fuerzas del orden, compañías de seguros, organismos reguladores)	esfuerzo comunicativo intenso y planificado con acciones para conocerles mejor y mostrar empatía
seguidores	bajo	positiva	mantenles informados y monitorízalos	empleados de segundo o tercer nivel que pueden generar un estado de opinión	comunicación e información frecuente para mantener su actitud positiva
resistentes	bajo	negativa	monitorízalos pero no pierdas tiempo informándoles continuamente	grupos de interés externos, proveedores, miembros de departamentos que están al final de la cadena de valor	análisis de sus intereses y monitorización para estar preparados en el caso que las circunstancias cambien.

3. Valora alternativas

Ahora que ya hemos descubierto cuáles son las 4 estrategias posibles para relacionarnos con los apóstoles, los terroristas, los seguidores y los resistentes, seguramente te habrás dado cuenta que debes llevar a cabo algunas de estas tareas:

- Creación de argumentarios
- Identificación de redes de influencia de tus stakeholders
- Diseño de Planes de Comunicación ad hoc
- Acciones para mostrar empatía
- Acciones para conocer intereses y/o emociones de la otra parte
- Propuestas de acción flexibles para cada colectivo

Se trata, por tanto, de generar una amplia lista de **camino de influencia positiva** que puedas seguir en diferentes momentos y situaciones. Tal como comentamos en la introducción, la creatividad es una herramienta fundamental para definir estos caminos especialmente cuando nos relacionamos con stakeholders con mucho más poder que nosotros y con cierta hostilidad hacia nuestras ideas.

Sobre este punto te recomendamos que te plantees varias preguntas:

- ¿Qué pasa si ellos son más poderosos?
- ¿De qué sirve hablar sobre los intereses, las opciones y los criterios si la otra parte está en una posición más fuerte para negociar?
- ¿Qué se puede hacer si la otra parte es más rica, tiene mejores conexiones, o más personal o armas más poderosas?

El poder de ANI

En todo proceso de influencia hay ciertas situaciones que son difíciles de cambiar ya que, por lo general, se trata de relaciones asimétricas.

Ante esas situaciones sería conveniente haber definido tu ANI (Alternativas a la No Influencia), es decir, un conjunto de acciones que serían útiles si no consiguieras el apoyo de la otra parte y que pueden definirse siguiendo 3 sencillos pasos inspirados en el famoso MAAN de Roger Fisher y William Ury:

- 1) inventar una lista de acciones que se podrían realizar **en caso de no lograr** lo que deseas
- 2) mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en **opciones prácticas**
- 3) seleccionar, en forma tentativa, **la mejor de estas opciones**

Imaginemos que necesitas que una importante directiva te dé su apoyo en tu proyecto para implantar agile en 4 departamentos de una Planta de Producción que, históricamente, ha trabajado de forma muy jerárquica y que resulta poco competitiva. Ella teme que el cambio afecte intensamente al funcionamiento de su Área generando más retrasos a corto plazo... y tú sabes que será así durante un tiempo.

- El **primer paso** a seguir es pensar qué podrías hacer si no consiguieras su apoyo: ¿estarías de acuerdo si aceptara aplicarlo en 3, en 2 o en 1 de sus departamentos? ¿hasta cuándo podrías demorar la implantación? ¿podrías promover una prueba piloto?, etc.
- El **segundo paso** es convertir la idea más prometedora en opciones reales. Si estuvieras de acuerdo en hacer sólo una prueba piloto deberías tener preparado un plan para ello y llevarlo en tu cartera por si acaso, deberías conseguir aliados en cierto departamento de esa Planta y deberías preparar una serie de argumentos para reforzar tu propuesta alternativa.
- El **tercer paso** es seleccionar la mejor de las opciones y prepararte para una conversación crucial para la que deberías haber definido tu objetivo de influencia y también una alternativa interesante que te pareciera interesante.

4. Decide las acciones a desarrollar

Llegados a este punto ya dispones de las siguientes informaciones:

- a. Objetivo de influencia
- b. Características de tus interlocutores (experiencias, emociones, intereses, conocimientos, etc)
- c. Posicionamiento ante el proyecto (apóstoles, terroristas, resistentes, seguidores)
- d. Estrategias recomendadas
- e. Tu ANI (Alternativas a la No Influencia)

Con esta información ya estás en disposición de definir qué **acciones** vas a llevar a cabo y para ello puede serte de ayuda la siguiente frase:

“En quién voy a influir para conseguir qué, en qué fecha, mediante qué acción”

O si lo prefieres puedes usar la siguiente **plantilla**:

interlocutor	objetivo de influencia	acción	fecha	resultado

Puesto que fundamentalmente un proceso de influencia está formado por un conjunto de conversaciones individuales o grupales con diferentes stakeholders, también podrías tener en cuenta la frase que encontrarás más abajo en la que puedes incluir argumentarios para las objeciones que prevés que puedan surgir:

“En quién voy a influir para conseguir qué, en qué fecha, mediante qué acción, con qué argumentos para responder a qué objeciones”

O si lo prefieres puedes usar la siguiente plantilla:

interlocutor	objetivo de influencia	acción	objeciones	argumentos	fecha	resultado

5. Implanta la decisión

En este quinto paso llega el momento de ejecutar el Plan y, para ello, es fundamental que te prepares en 2 sentidos: disponer un mindset positivo y preparar tu reacción si las cosas no va por el camino que desees.

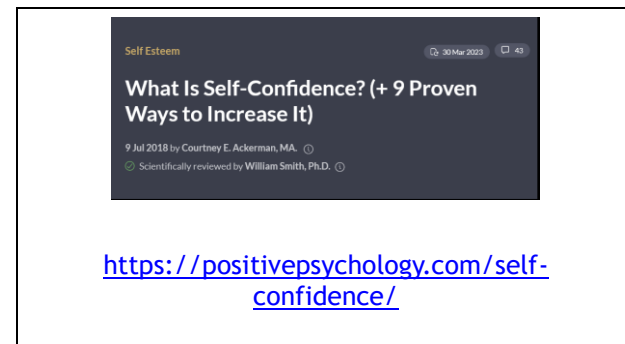
¿Cuál es mi mindset ante este reto?

La forma de pensar sobre un reto resulta crucial cuando debo enfrentarlo; en **SUCCESS MIND** recordamos a menudo una famosa frase de Henry Ford, fundador de Ford, que puede alertarte ante los peligros de tener un mindset orientado a la derrota:

“Si crees que puedes, tienes razón.
Si crees que no puedes, también tienes razón”

Las **posibilidades** de superar un reto son las mismas tanto si crees que lo puedes lograr como si no... pero la **probabilidad** de lograrlo disminuye si tu autoconfianza es baja.

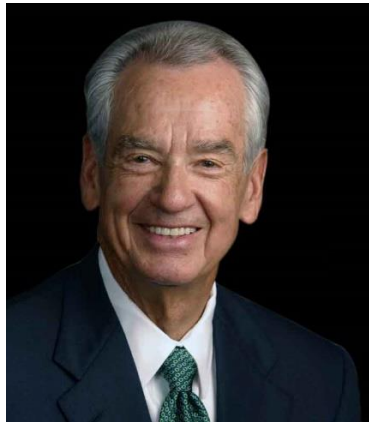
Si quieres aumentar tu confianza te recomendamos 2 recursos que pueden ser de tu interés:



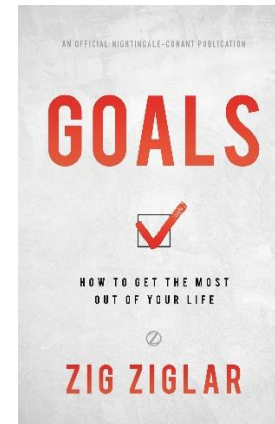
¿Qué voy a decir si...?

Comunicar adecuadamente cuando las cosas siguen el camino que esperabas resulta fácil y agradable... pero eso no sucede todo el tiempo cuando quieres ejercer influencia y, por eso, resulta necesario entrenarte a responder en situaciones que te sean adversas.

Una famosa frase del empresario Zig Ziglar resume a la perfección esta idea:



“Espera lo mejor.
Prepárate para lo peor.
Gestiona lo que venga”



Te aconsejamos que decidas de antemano qué dirás o harás cuando la otra parte te diga “NO”; en este documento te hemos presentado algunas opciones... pero si tuviéramos que escoger una de ellas nos quedaríamos con “**hacer preguntas**”. Las preguntas pueden ser muy útiles cuando recibes una negativa ya que te permiten:

- Conocer los motivos
- Forzar al otro a tener que justificarse y, desde sus respuestas, plantear una réplica
- Verificar que comprendiste bien
- Darte tiempo para pensar
- Reducir la primera reacción hostil que todos tenemos cuando nos dicen NO a nuestras ideas
- Llevarle con la pregunta hacia a dónde a ti te interesa puesto que ya habías previsto esa opción y tienes preparado un contrargumento para ello

6. Revisa el gap

Llega el momento de evaluar si tus esfuerzos han generado el efecto deseado y -lo que es más importante- aprender de la experiencia.

Para ello te proponemos usar la siguiente **tabla**, en la que puedes concretar tu valoración mediante un código de colores (rojo, amarillo, verde) o de porcentajes, especificar tus aprendizajes sobre los aspectos que han incidido positiva o negativamente en el resultado y, finalmente, indicando la acción a la que te comprometes para mejorar.

objetivo de influencia	resultado obtenido	valoración del resultado	aprendizaje	acción

Esperamos que este documento te haya parecido interesante para preparar un exitoso proceso de influencia positiva.