



Success  
Mind

# INFLUENCIA TRANSVERSAL. GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

2024.10.23



# ¿qué encontrarás en la página web?



- slides de la sesión
- Dossier "¿Cómo crear mi Plan de Influencia Positiva?"
- Mi Plan de Influencia (plantilla PDF y word editable)
- Artículos de referencia y libros recomendados
- Fotografías de las actividades que realicemos



albertvaleroduch



@albertvaleroduc



@albertvalerocoach



SUCCESS MIND by Albert Valero

- **Albert Valero.** Socio Fundador de **Success Mind**
- 29 años de experiencia como consultor para el cambio, liderazgo, estrategia y comunicación. Ha trabajado con más de 6.000 directivos de 150 empresas nacionales y multinacionales
- Coach acreditado por ICF con más de 3.000 sesiones de coaching. Scrum Master, Agile Leadership Coach
- Experto en aprendizaje experiencial, proyectos de **trans-forma-acción**, metodologías TTI SUCCESS INSIGHT y implantación de sistemas de RRHH (Gestión del Desempeño, Organización Comercial...)



Cocreador del **Modelo de Valor Total**



Coautor de  
**"Total Value Management.  
Una guía para transformar tu empresa"**

00

# INTRODUCCIÓN

Influencia transversal: gestión de stakeholders

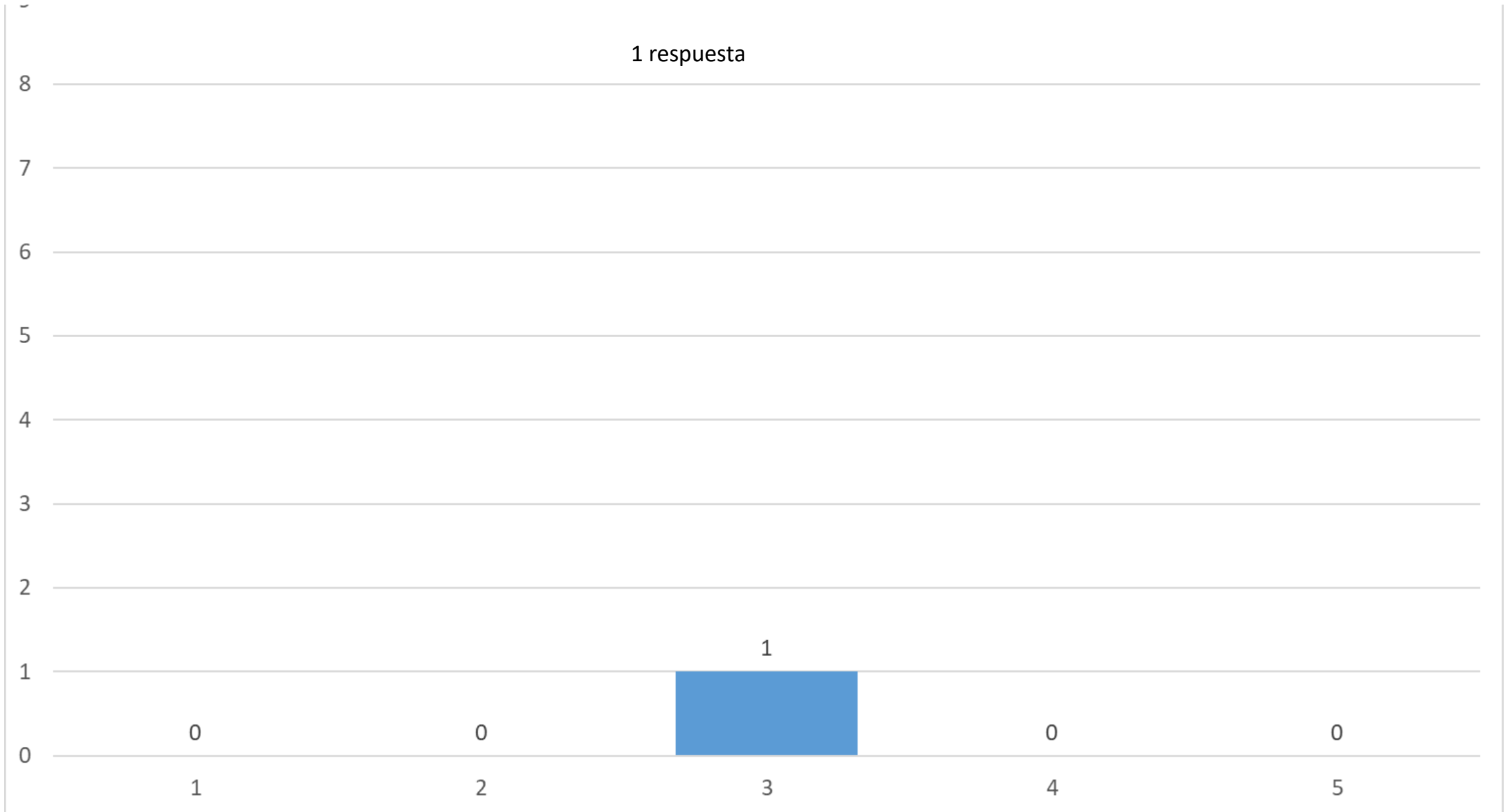
# Objetivos

- ❑ Trabajar una nueva forma de relacionarse, influyente y colaborativa, con los diferentes stakeholders (responsables, colaboradores, compañeros/as, clientes, etc)
- ❑ Conocer el significado profundo de la palabra **influencia**
- ❑ Saber analizar los diferentes stakeholders que participan o afectan un proyecto
- ❑ Definir estrategias de influencia en función de la ubicación de los stakeholders en el mapa de influencia
- ❑ Saber elaborar un **Plan de Acción para la Influencia**
  - definición del objetivo de influencia
  - análisis del contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders
  - valoración de alternativas
  - toma de decisión
  - implantación de la decisión
  - revisión del gap entre el objetivo planteado y el resultado obtenido

¿En términos generales, cuán satisfecho estás con tu capacidad de generar impacto positivo sobre otras personas que están a tu nivel en los proyectos en los que participas?

1: nada, 2: poco satisfecho, 3: satisfecho, 4: muy satisfecho, 5: totalmente satisfecho

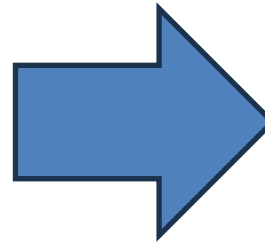
1 respuesta



# quiero...

- ...

# ¿Quién soy yo y qué estoy gestionando?



¿estoy gestionando...?		
<p><b>GPI:</b> sistema de gestión y coordinación, para la correcta y apropiada introducción de modificaciones en Serie. Este sistema eficiencia y mejora la trazabilidad de la información y el potencial de seguimiento, necesario para una correcta y adecuada coordinación de algo tan relevante.</p>	<p><b>Digitalización:</b> Listado/Seguimiento de presencias + Resumen de parte diario WUF</p>	<p><b>Infotainment ANDROID:</b> Introducción del nuevo concepto de HMI desarrollado en Android. Potenciar el look &amp; feel específico de CUPRA.</p>

# ¿estoy gestionando...?

• ...

# ¿Quién ha hecho ya alguna formación sobre...?

DISC/  
INSIGHTS

influencia

asertividad

ventas

inteligencia  
emocional

gestión de  
conflictos

# convencer

*prefijo con-  
(junto, todo)*

*verbo “vincere” (vencer)*

cambiar la opinión de  
otra persona  
venciéndole con  
mejores argumentos

# influir

*prefijo in-  
(hacia el interior)*

*verbo “fluere”  
(deslizarse, fluir, manar)*

deslizarse hacia un  
interior y en sentido  
figurado “penetrar” en  
el interior de una  
situación o de alguien y  
provocar un cambio

# persuadir

*per-  
(acción completa)*

*verbo “suadere”  
(aconsejar, invitar a algo  
exhortando con palabras  
suaves, recomendar como  
bueno)*

cambiar la opinión de otra  
persona de forma suave  
haciendo que perciba que  
nuestra propuesta es  
buena

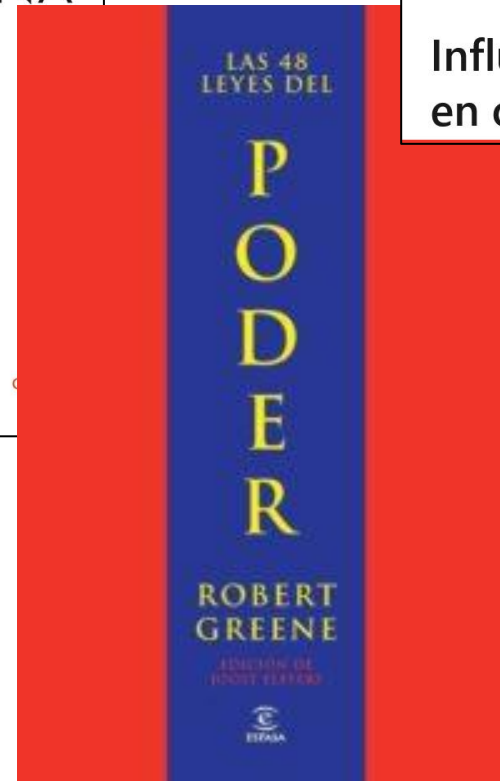
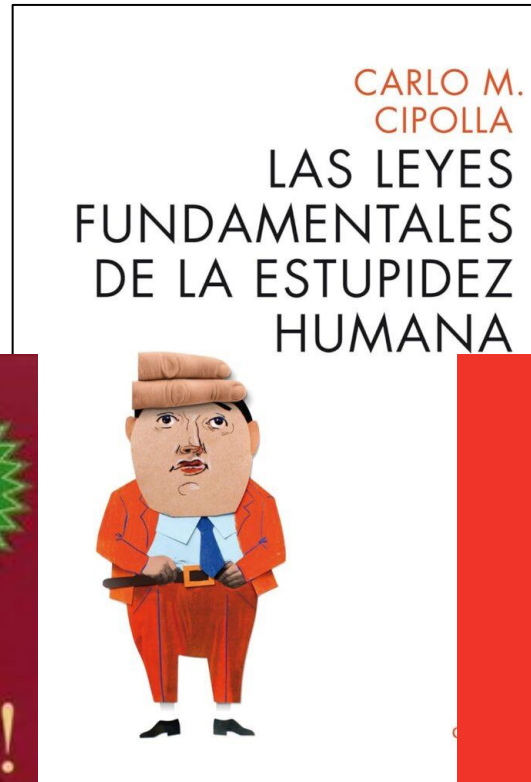
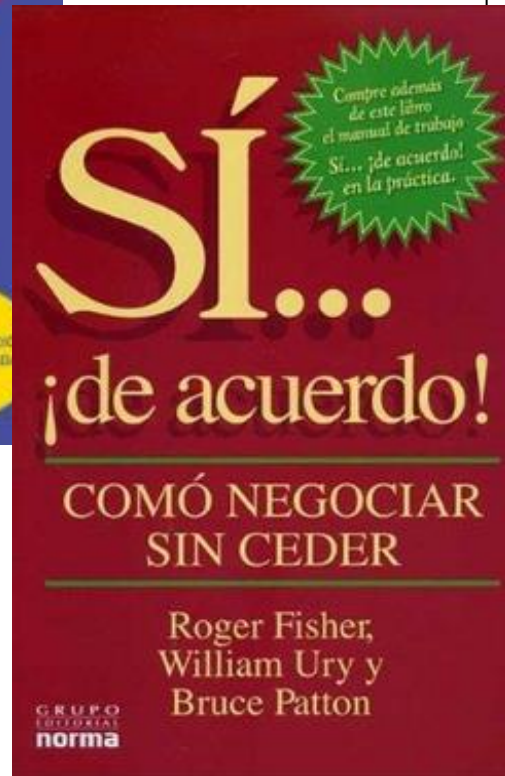
# manipular

*manus- (mano)*

*verbo “plere” (llenar)*

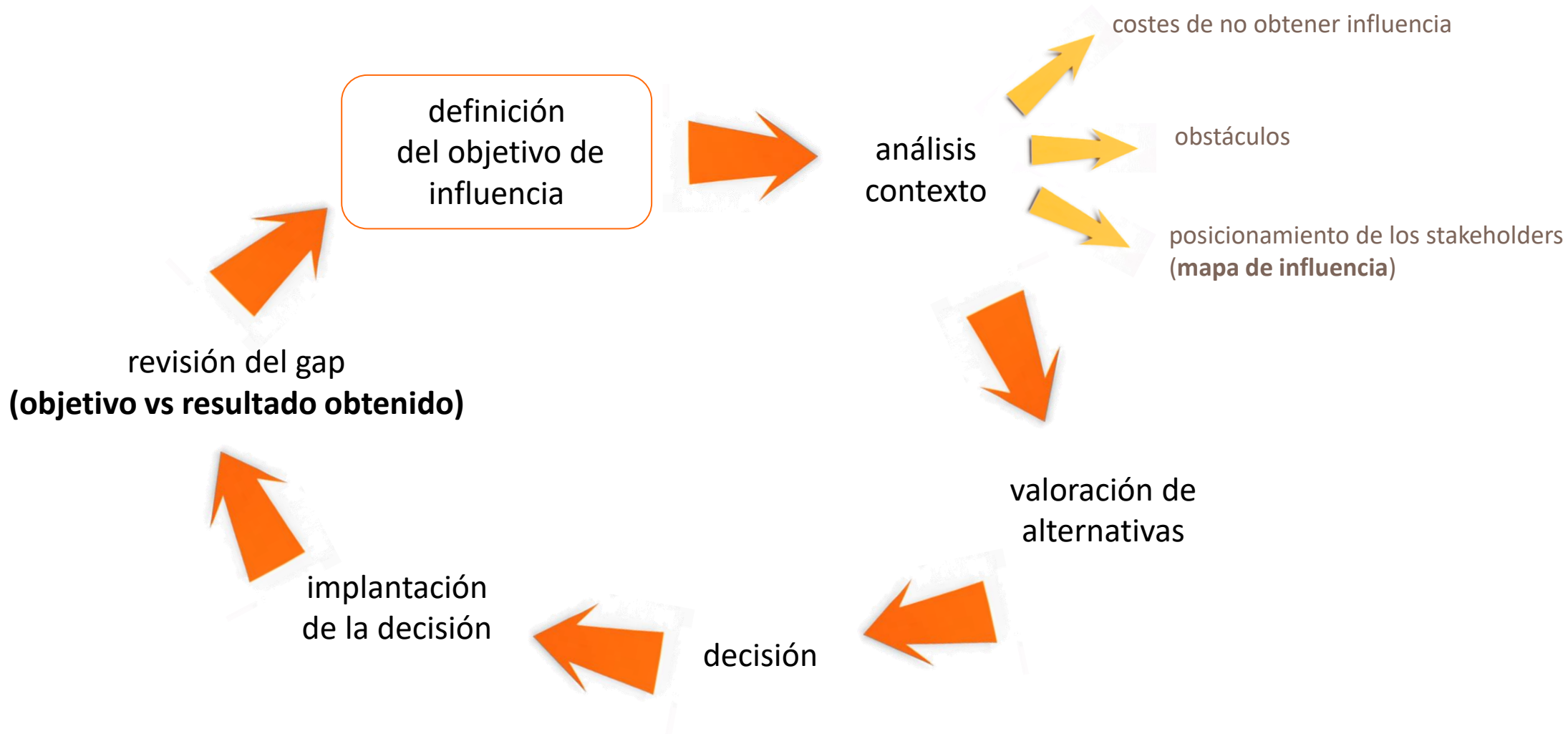
*manipulus (puñado,  
lo que cabe en una mano)*

intervenir con medios  
hábiles y, a veces, arteros, en  
la política, en el mercado, en  
la información, etc., con  
distorsión de la verdad o la  
justicia, y al servicio de  
intereses particulares.



Influye en ti primero para influir en otros

# Plan Personal de Influencia



# Influencia

## 01

Para qué influimos y qué sucede cuando no lo logramos

Para qué  
influimos y  
qué sucede  
cuando no  
lo logramos

debate  
grupalo



# Influencia

# 02

## Experimentación

Influencia transversal: gestión de stakeholders



Jaime  
agente de  
transformación

# Agile

## 1. Define tu objetivo de influencia



Jaime  
agente de  
transformación

¿Quién debe ser influido positivamente?		
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿quién se verá afectado? ¿por qué? ¿cuándo?</li><li>▪ ¿qué tienen en común los diferentes stakeholders?</li><li>▪ ¿qué tienen de diferente?</li><li>▪ ¿qué conocimientos tienen?...</li><li>▪ ¿cuánta urgencia tienen vs cuánta urgencia tenemos nosotros?</li><li>▪ ¿qué saben de nosotros / del proyecto?</li><li>▪ ¿qué sabemos de ellos?</li><li>▪ ¿cómo miden el éxito?</li></ul>		

## quiénes son



**Pelayo**  
DG

es el fundador de la empresa; la dirige desde hace 25 años

percibe que la Compañía se ha estancado

las cifras de venta son estables pero el lanzamiento de productos se demora más de lo esperado

al principio apostaba por el control, pero ahora tiene dudas



**Juan Ramon**  
Dir IT

tiene gran experiencia en el uso de agile

su opinión es muy valorada en la empresa

es la mano derecha de Pelayo

es una persona prudente ante el cambio y se apunta a ello cuando tiene claro que será positivo



**Dina**  
Dir Marketing

es una persona de confianza de Pelayo

decide los plazos de las campañas de lanzamiento de productos, incluso por encima del Director de Fábrica o el DG



**Montse**  
Adjunta Marketing

actúa como Project manager en las campañas de marketing

obedece siempre las órdenes de Dina, incluso cuando van en contra de las del DG

es muy técnica y racional y considera que "las personas son la fuente principal de los problemas"



**Roberto**  
Dir Comercial

dirige el Área Comercial desde hace 10 años

es una persona extrovertida pero obediente y no tiene mucho peso en la Compañía

no tiene un perfil estratégico; prefiere ejecutar a decidir

prefiere el control vs dar autonomía



**Sara**  
Adjunta Comercial

trabaja con Roberto y él siempre "la tapa"

no tiene mucha voz en la Empresa

habitualmente se dedica a tareas administrativas de poco valor

## 1. Define tu objetivo de influencia



Jaime  
agente de  
transformación

¿Quién debe ser influido positivamente?	¿Qué necesita garantizar esta persona para ser influida positivamente?	¿Qué puede ganar esa persona si participa positivamente en mi proyecto?



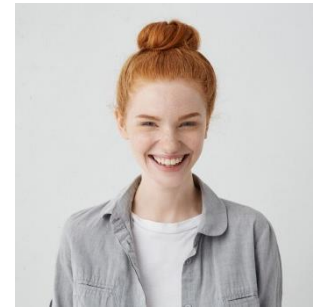
Pelayo  
DG



Juan Ramon  
Dir IT



Dina  
Dir Marketing



Montse  
Adjunta Marketing



Roberto  
Dir Comercial



Sara  
Adjunta Comercial

## 1. Define tu objetivo de influencia



Pelayo  
DG

Agile va a permitir que los equipos trabajen de forma más autónoma y responsable y que los managers tengan más tiempo para crear estrategias

¿Quién debe ser influido positivamente?	¿Qué necesita garantizar esta persona para ser influida positivamente?	¿Qué puede ganar esa persona si participa positivamente en mi proyecto?
Pelayo DG	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le da miedo perder oportunidades de generar negocio o lanzar productos innovadores demasiado tarde</li><li>▪ Se vería perjudicado en este proyecto si, tras implantarlo, no se generaran cambios y mejoras con agile (perdida de credibilidad ante sus empleados)</li><li>▪ Le importa la opinión de sus empleados pero le preocupa más que la empresa sea lenta y está dispuesto a asumir riesgos</li></ul>	

## 1. Define tu objetivo de influencia



Pelayo  
DG

Agile va a permitir que los equipos trabajen de forma más autónoma y responsable y que los managers tengan más tiempo para crear estrategias

¿Quién debe ser influido positivamente?	¿Qué necesita garantizar esta persona para ser influida positivamente?	¿Qué puede ganar esa persona si participa positivamente en mi proyecto?
Pelayo DG	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le da miedo perder oportunidades de generar negocio o lanzar productos innovadores demasiado tarde</li><li>▪ Se vería perjudicado en este proyecto si, tras implantarlo, no se generaran cambios y mejoras con agile (perdida de credibilidad ante sus empleados)</li><li>▪ Le importa la opinión de sus empleados pero le preocupa más que la empresa sea lenta y está dispuesto a asumir riesgos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prestigio en varios foros empresariales en los que participa</li><li>▪ Reducir los tiempos de lanzamiento de los productos</li><li>▪ Aumentar en innovación</li><li>▪ Liberar a los miembros del equipo directivo y a él mismo de las tareas de vigilancia</li></ul>

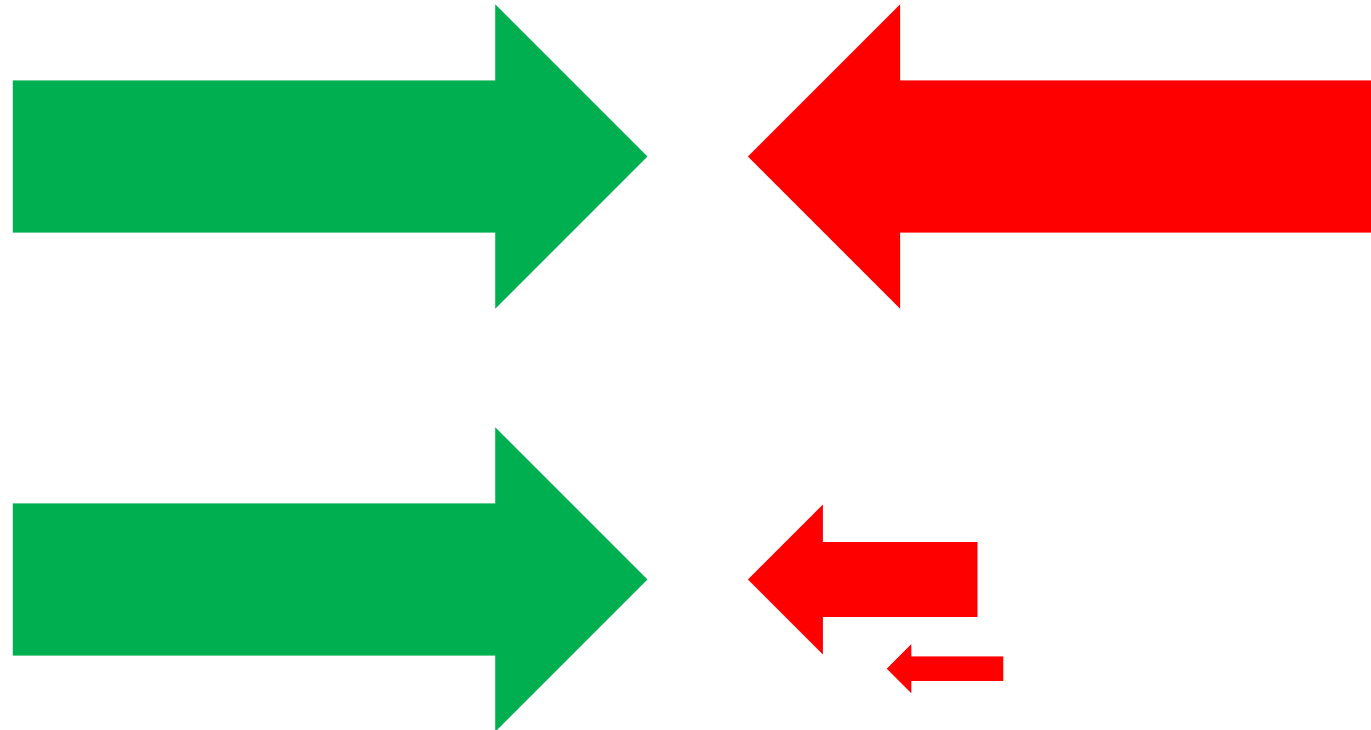
**“Quiero que [persona] haga [acción expresada desde SMART] logrando que mantenga [garantías] y que pueda obtener [ganancias] en la medida de lo posible”**

## 2. Analiza el contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders



Jaime  
agente de  
transformación

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



## 2. Analiza el contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders

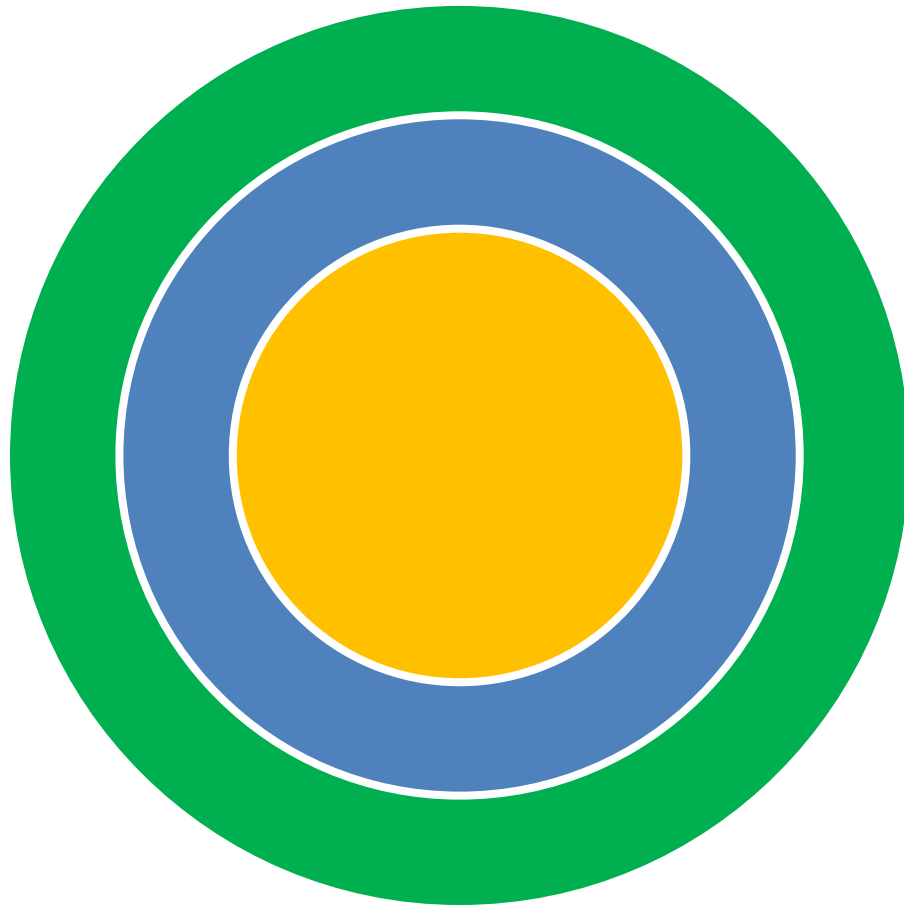
### ¿Cuáles son los obstáculos o fuerzas que actualmente actúan sobre mi en contra de mi objetivo de influencia?



Jaime  
agente de  
transformación

- 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 mi.
- 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 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 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.

obstáculos: círculo de control-influencia-preocupación



círculo de preocupación



círculo de influencia

círculo de control



responsabilidad

## 2. Analiza el contexto: obstáculos y posicionamiento de stakeholders

### ¿Cuál es el posicionamiento de los stakeholders?

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






1

2



actitud ante el proyecto



Sara  
Adjunta Comercial



Juan Ramon  
Dir IT



Roberto  
Dir Comercial



Dina  
Dir Marketing



Montse  
Adj Marketing



Pelayo  
DG

# ¿me ayudas a situarlos en este gráfico?

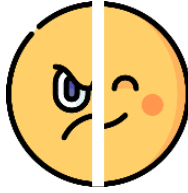


actitud ante el proyecto

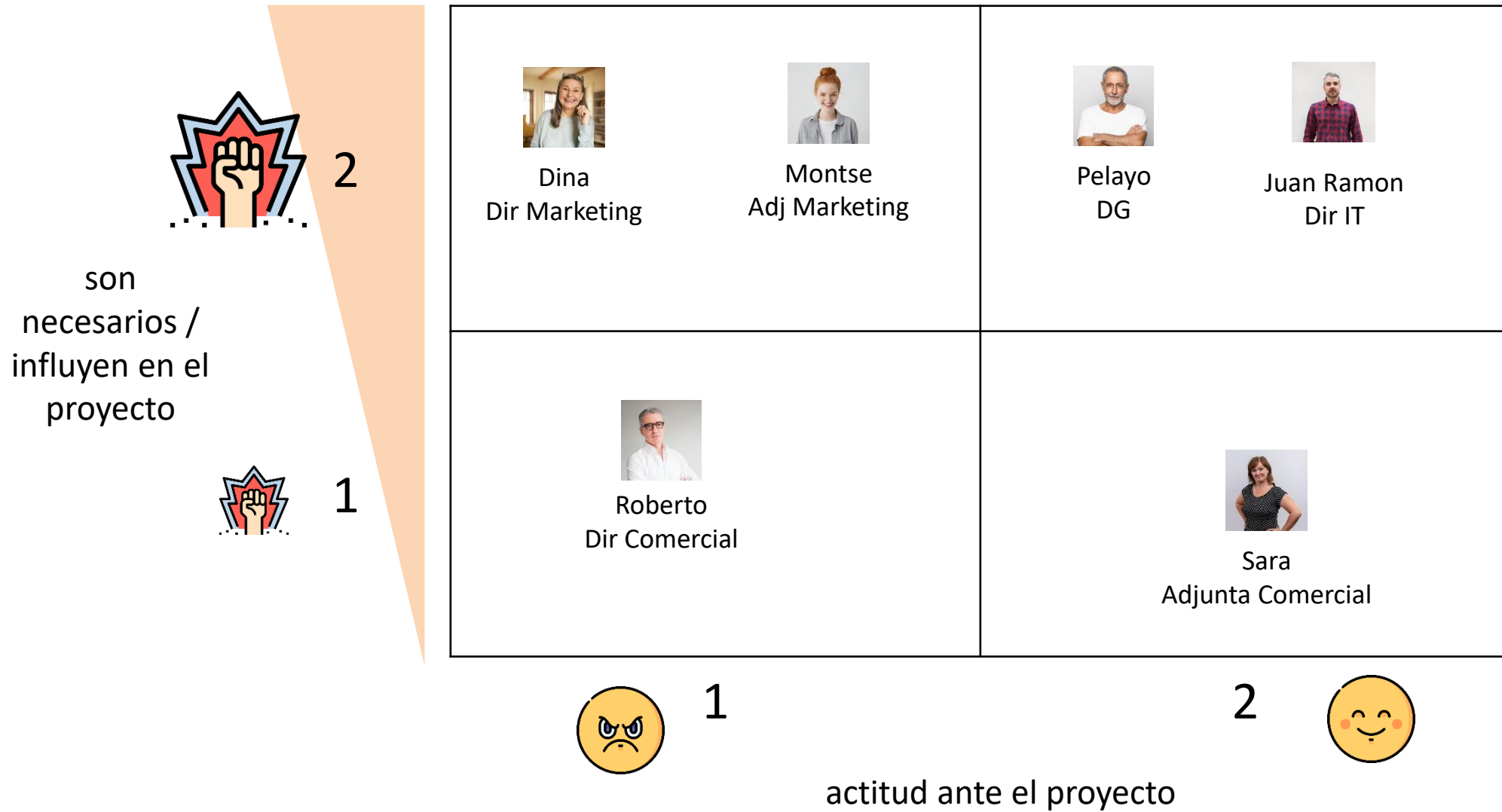


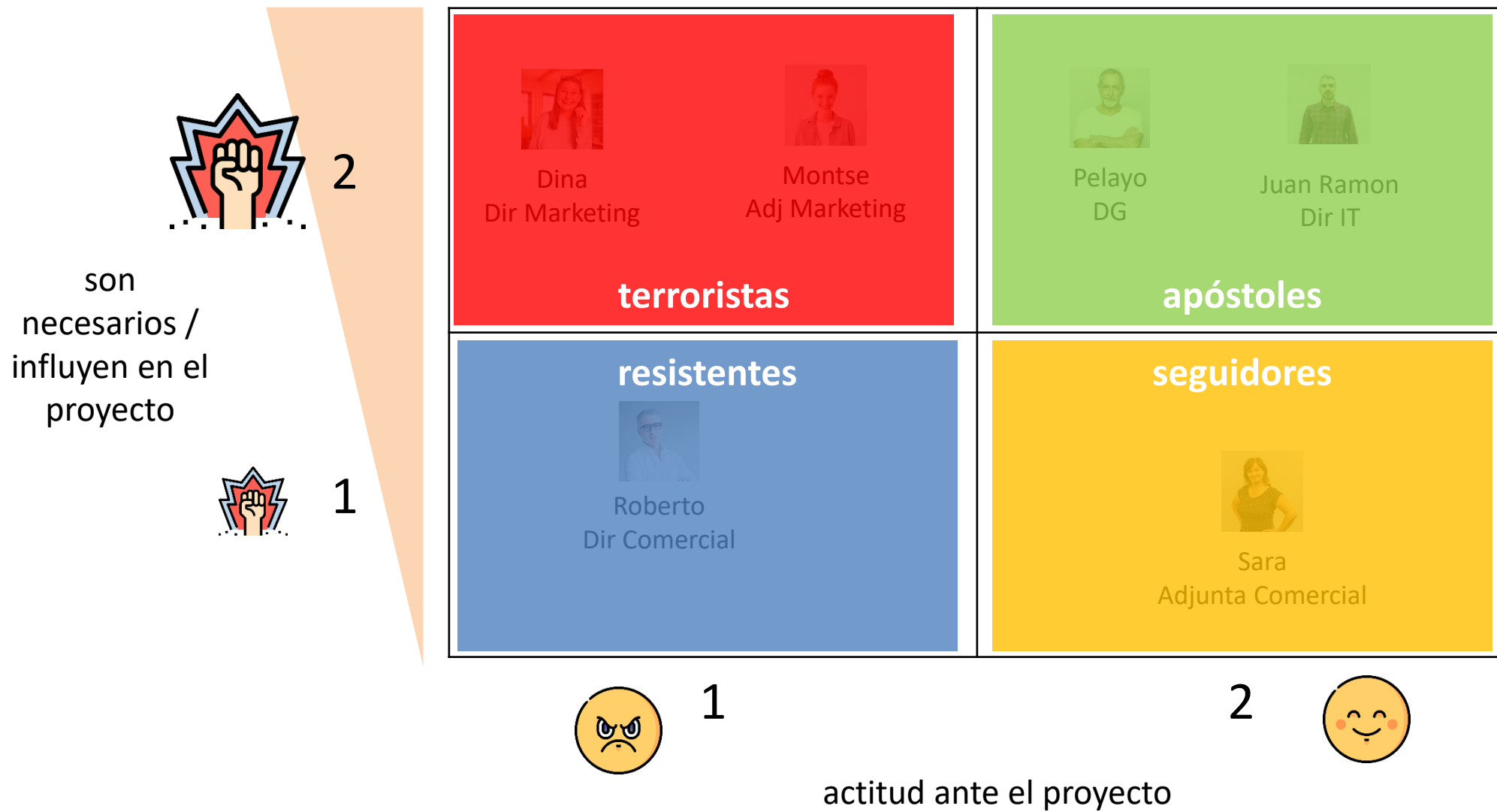
hasta qué punto son necesarios /  
influyen en el proyecto











		son necesarios / influyen en el proyecto	actitud ante el proyecto	estrategia
Pelayo DG		2	2	
Juan Ramon Dir IT		2	2	
Dina Dir Marketing		2	1	
Montse Adjunta Marketing		2	1	
Roberto Dir Comercial		1	1	
Sara Adjunta Comercial		1	2	





¿me ayudas a decidir qué  
puedo hacer con cada uno  
de ellos para generar  
compromiso?

grupo	poder	actitud	consejo	tipología habitual	acción
<b>apóstoles</b>  Pelayo DG  Juan Ramon Dir IT	alto	positiva	tenlos cerca para <b>mantener</b> su actitud positiva	miembros directivos grandes accionistas, reguladores gubernamentales y clientes con grandes cuentas	comunicación <b>constante, cercana y proactiva</b> , teniendo muy en cuenta sus <b>necesidades e intereses</b>
<b>terroristas</b>  Montse Adj Marketing  Dina Dir Marketing	alto	negativa	infórmales de forma que estén <b>satisfechos y tranquilos</b> 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 <b>intenso y planificado</b> con acciones para conocerlos mejor y mostrar <b>empatía</b>
<b>seguidores</b>  Sara Adjunta Comercial	bajo	positiva	mantenles <b>informados y monitorízalos</b>	empleados de segundo o tercer nivel que pueden generar un estado de opinión	<b>comunicación e información frecuente</b> para mantener su <b>actitud</b> positiva
<b>resistentes</b>  Roberto Dir Comercial	bajo	negativa	<b>monitorízalos</b> pero no pierdas tiempo informándoles continuamente	grupos de interés externos, proveedores, miembros de departamentos que están al final de la cadena de valor	<b>análisis</b> de sus intereses y monitorización para <b>estar preparados</b> en el caso que las circunstancias cambien.



¿aplicamos lo aprendido a  
tu propio plan de  
influencia?

# aplicación



# Influencia

# 03

## Obstáculos y personas

Influencia transversal: gestión de stakeholders

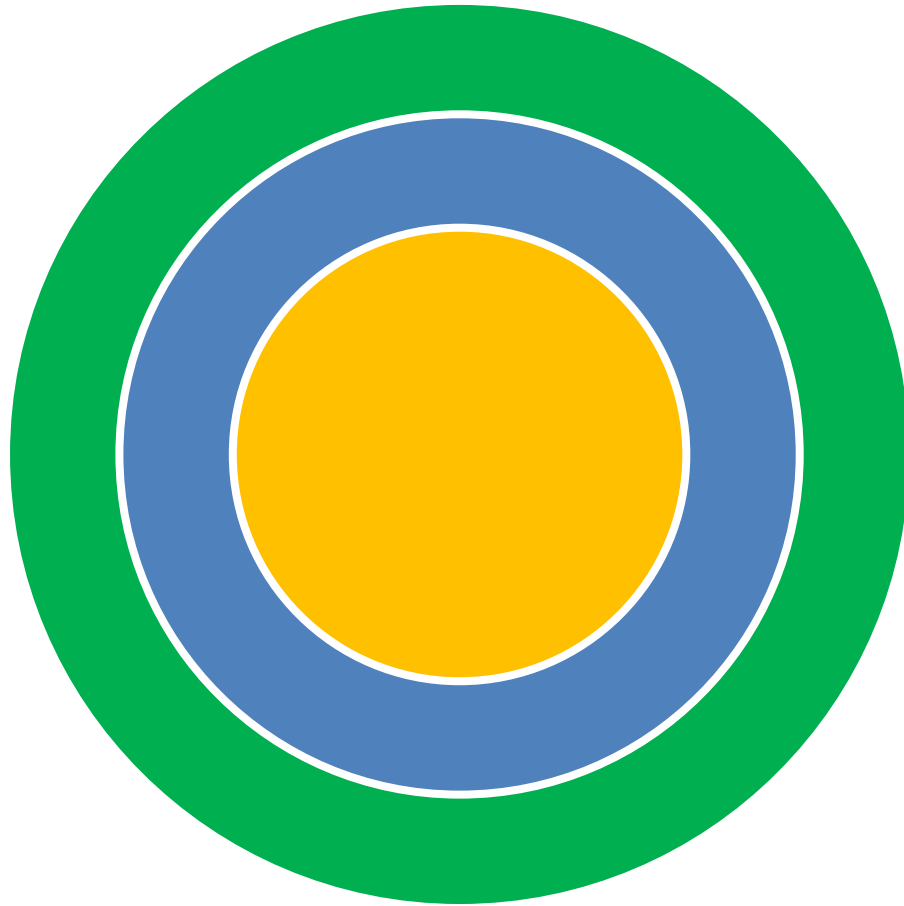
¿Qué te impide/dificulta tener impacto positivo cuando trabajas con los que están a tu mismo nivel?

- ....

¿Qué te impide/dificulta tener impacto positivo cuando trabajas con los que **están por encima de tu nivel**?

- ....

obstáculos: círculo de control-influencia-preocupación



círculo de preocupación

círculo de influencia

círculo de control

responsabilidad

# Influencia

# 04

Palancas, acciones, opciones

Influencia transversal: gestión de stakeholders

¿Qué te impide/dificulta tener impacto positivo cuando trabajas con los que están a tu mismo nivel?

- ....

¿Qué te impide/dificulta tener impacto positivo cuando trabajas con los que **están por encima de tu nivel**?

- ....

# ¿cómo aplicar lo aprendido? trabajo en pequeños grupos



# consejo

“los **impactos positivos** que generes en la gestión de un proyecto dependen de tu capacidad de **comprender** las necesidades de los demás, **gestionar** tus emociones y las de ellos, y **presentar** tus deseos de una manera que pueda ser comprendida y aceptada dentro de su sistema de valores y generando en ellos algún tipo de **beneficio**”

¿aplicamos lo aprendido a  
tu propio plan de  
influencia?

# aplicación



# Influencia

## 05

Aprendizajes y  
próximos pasos

Influencia transversal: gestión de stakeholders

# **sesión de seguimiento**

28 de noviembre de 8.00 a 9.00h

## **objetivo**

compartir experiencias en la aplicación de lo aprendido y aprender de l@s compañer@s

¿qué nos llevamos de esta  
sesión?

(ronda de aprendizajes)

# ¡MUCHAS GRACIAS!



albertvaleroduch



@albertvaleroduc



@albertvalerocoach



SUCCESS MIND by Albert Valero