



Por: Pat Sample

Cuaderno de trabajo de Influence Style Indicator® (ISI)

Introducción a la influencia

Para influir de manera efectiva usted debe tener la habilidad para lograr que otros escuchen, reconozcan y tengan en cuenta sus opiniones e ideas. Influir significa que es capaz de causar efecto en las ideas, las opiniones y las acciones de los otros. Las estrategias de influencia pueden ir desde la confianza en la posición hasta el poder para la educación, el estímulo y la colaboración. Cuando su influencia es eficaz, usted aumenta la confianza, el apoyo y se responsabiliza de sus prioridades. Cuando su influencia es ineficaz, usted aumenta la desconfianza, la intimidación y el resentimiento. Un comportamiento clave de los líderes eficaces es la capacidad de influir en aquellos a su alrededor hacia la aceptación de resultados beneficiosos. Desde la perspectiva del Influence Style Indicator, definimos la influencia como los comportamientos impersonales que utilizamos para obtener un impacto positivo en las elecciones de la otra parte.

Por qué es importante influir

El lugar de trabajo de hoy se caracteriza por presentar niveles de cambio y complejidad sin precedentes. Las realidades del lugar de trabajo tales como la identificación de metas compartidas, el liderar equipos complejos y a menudo dispersos, con límites en expansión, la coordinación de proyectos matriciales y la integración de diversas personas e intereses, hacen necesaria la capacidad de influir sobre los otros. Un buen liderazgo es aquel que se traduce en un impacto positivo y unificador. Ya sea que usted esté liderando, siguiendo y/o colaborando, lo que necesita para tener éxito son las oportunidades de influir en los otros. La capacidad de influir de modo eficaz surge como una habilidad clave de liderazgo para una nueva generación de líderes.

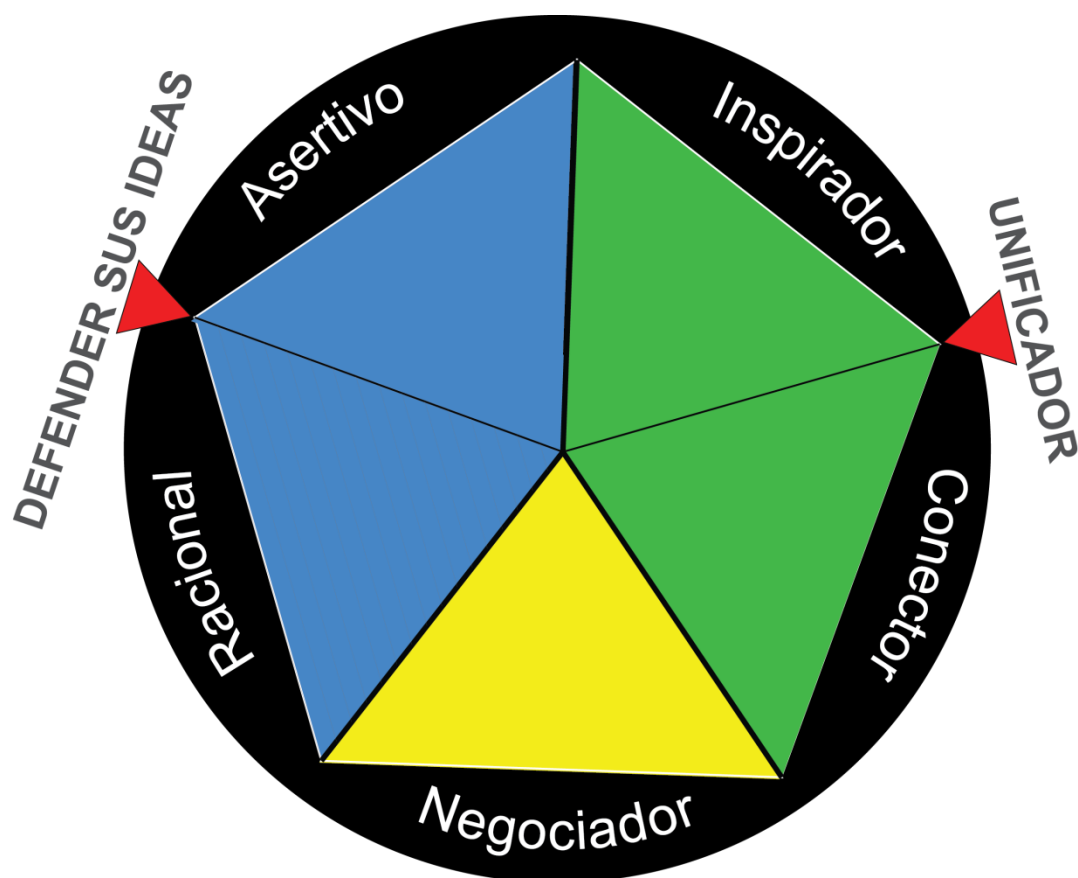
Preferencias de la influencia

Todos somos conscientes de los diferentes estilos de influencia que las personas manifiestan. Algunos de estos estilos los entendemos y apreciamos instintivamente, otros los podemos encontrar confusos, poco claros y frustrantes. Nuestra investigación ha identificado, en definitiva, cinco estilos de influencia. Estos cinco estilos particulares son la Racionalización, la Aserción, la Negociación, la Inspiración y la Conexión. Es posible mejorar la efectividad del liderazgo si uno sabe cuándo modificar su estilo, comprender en cuáles situaciones el estilo funciona mejor y saber cuándo puede resultar ineficiente.

Antecedentes de la investigación

En 2009 y 2010 Discovery Learning, Inc. e Innovative Pathways realizaron una investigación para identificar y medir las preferencias de la influencia. Esta investigación identificó de manera clara cinco estilos de influencia y produjo como resultado una herramienta de evaluación, el Influence Style Indicator, que mide, eficaz y eficientemente, el estilo o los estilos de influencia preferidos por un individuo. La investigación y el informe de desarrollo completos del Influence Style Indicator se encuentran disponibles en Discovery Learning, Inc.

Modelo ISI



Racionalización

Usted expone sus ideas y ofrece razones lógicas, racionales para convencer a los otros de su punto de vista.

Aserción

Usted insiste en que se escuchen y se tienen en cuenta sus ideas y en que cuestiona las ideas de otros.

Negociación

Usted busca compromisos y hace concesiones para alcanzar resultados que satisfacen su mayor interés.

Inspiración

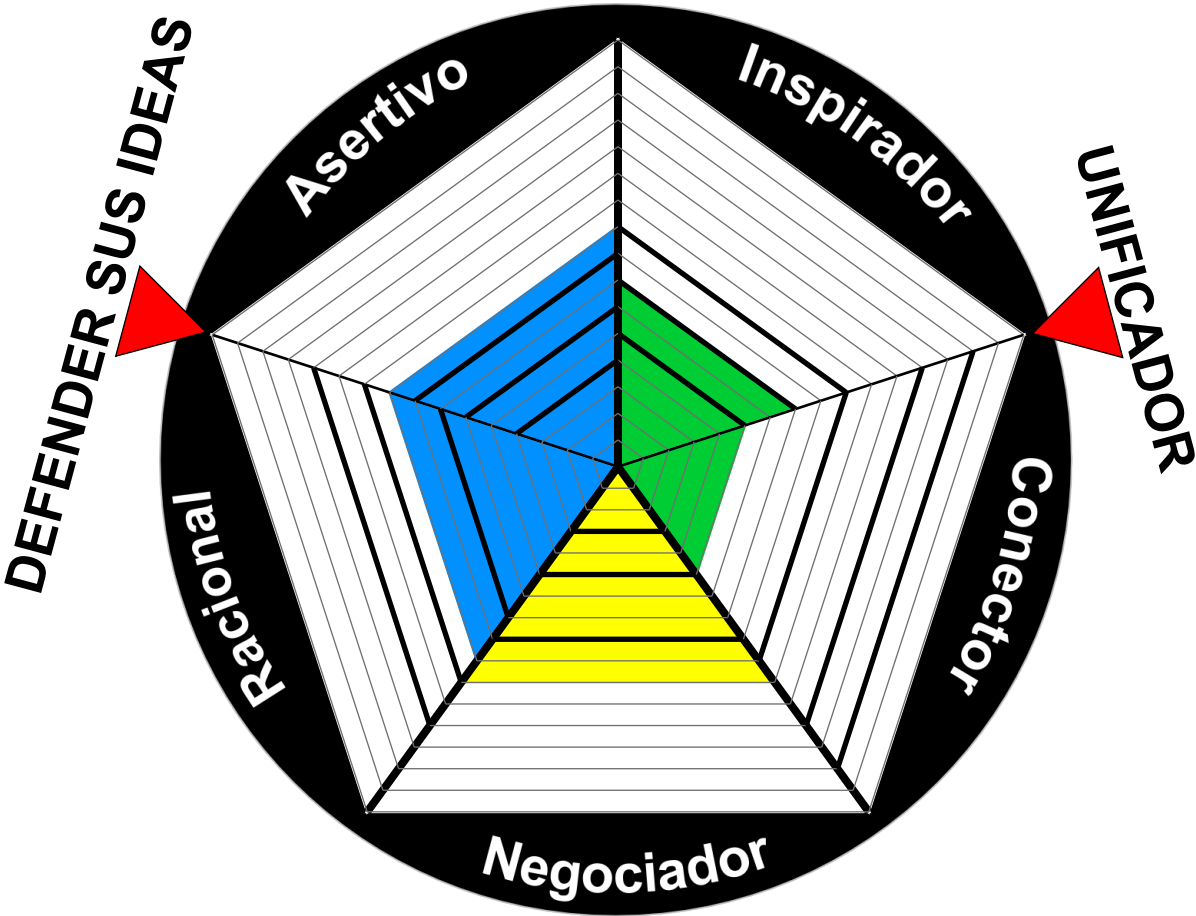
Usted defiende su posición y anima a otros con un sentido de propósito compartido y de posibilidades fascinantes.

Conexión

Usted construye relaciones y conexiones con otros mediante la escucha, el entendimiento y la construcción de coaliciones.

Perfil de influencia para: Pat Sample

Categoría	Fortaleza de la preferencia																
Racionalización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Aserción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Negociación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inspiración	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Conector	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Subutilizado				Ligero				Moderado				Dominante				



Preferencia de estilo

Usted no posee un estilo con influencia dominante, sin embargo tiene una preferencia moderada por Negociador (p.6), Asertivo (p.5) y Racional (p.4). Esto indica que usted puede demostrar flexibilidad con las preferencias que le influyen y que puede adaptarse a situaciones y gente diferente.

Preferencia por la Racionalización

Con una preferencia por la racionalización usted casi siempre expondrá sus perspectivas, ideas y creencias utilizando un razonamiento lógico y racional para convencer a los otros de su punto de vista. Usted aprovecha los hechos y los datos relevantes para persuadir a los otros y se vale de las opiniones de los expertos y los datos históricos para apoyar su argumentación.

El valor del Estilo de la Racionalización

- Plantea los hechos de una situación con un enfoque más claro.
- Utiliza el análisis para proponer una solución lógica.
- Dirige la discusión a un plano más lógico, más claro de comprender.
- Toma la iniciativa para sugerir soluciones a los problemas.

La Racionalización se aplica mejor cuando...

- A usted lo perciben con una competencia o estatus exclusivo-Experiencia reconocida.
- Usted tiene información o ideas que no están disponibles fácilmente para otros.
- Los asuntos que se están teniendo en consideración se encuentran abiertos a una discusión lógica- Probablemente una manera "correcta".
- Las personas involucradas no están comprometidas emocionalmente con un resultado predeterminado o con mantener ciertos valores.
- Los otros no lo ven a usted como una competencia directa con ellos mismos (p.e. empleos, reconocimientos, planes de carrera).

Cuando la Racionalización se aplica de manera eficaz

- Usted presenta de manera tranquila y justa información y postulados lógicos que mejoran el entendimiento y la conciencia de otros participantes.
- Usted basa su posición en hechos exactos y relevantes.
- Usted da tiempo a los otros participantes para hacer preguntas aclaratorias.
- Usted evita la competencia directa con aquellos sobre los que quiere influir.

Cuando la Racionalización no se aplica de manera eficaz

- La repetición frecuente de las mismas propuestas lógicas puede sentirse como una presión y generar una respuesta emocional negativa.
- Usted no contempla soluciones basadas en el valor.
- Cuando se usa de manera abusiva, puede verse como competitivo o interesado y las personas pueden oponerse a sus propuestas sin importar los méritos de los hechos ni su experiencia.
- Usted puede generar una respuesta competitiva de parte de los demás.
- Usted puede dejar de lado las emociones o los sentimientos de los otros.
- Los participantes pueden sentir que sus valores y sentimientos se ignoran y no se consideran importantes.
- Las personas pueden asumir que usted valora su información más que los sentimientos de ellas.
- Las personas sienten que están siendo presionadas y que sus perspectivas no están siendo escuchadas.

Preferencia por la Aserción

Con una preferencia por la aserción, usted casi siempre expone sus perspectivas, ideas y creencias insistiendo en ser escuchado y estando dispuesto a cuestionar las ideas de otros. Usted expone sus ideas aún cuando sabe que podrían ser impopulares y cuestionará las ideas o sugerencias con las que no está de acuerdo. Le gusta debatir y no le preocupa que cuestionen su posición de manera respetuosa. Usted sabe cómo usar el poder, los reconocimientos y las consecuencias para obtener un propósito.

El valor del Estilo de Aserción

- Comunica necesidades y requisitos.
- Comunica claramente su posición sobre un asunto.
- Los beneficios y las consecuencias son claros.
- Saca rápidamente adelante un propósito basado en una posición de autoridad.

La Aserción se aplica mejor cuando...

- Hay resultados limitados aceptables y el tiempo es crítico.
- Usted tiene una gran necesidad de poder resolver asuntos importantes y está preparado para asumir riesgos interpersonales.
- Usted está dispuesto a aceptar conformidad de los demás versus compromiso.
- Usted tiene la capacidad de recompensar a las personas con incentivos.
- Usted se halla en una posición de alto poder o es quien toma las decisiones.

Cuando la Aserción se aplica de manera eficaz

- Usted comunica claramente sus expectativas y requisitos.
- Usted expresa claramente su posición y es capaz de identificar dónde no hay lugar para comprometerse.
- Usted puede recompensar a las personas por sus acuerdos y/o conformidad.

Cuando la Aserción no se aplica de manera eficaz

- Puede haber exigencias poco razonables que conduzcan a un punto muerto.
- Este estilo puede percibirse como evaluativo; los otros pueden sentir que usted los está juzgando.
- Puede sentirse como una presión, causar malestar y, si se abusa de él, puede crear en la gente el deseo de desquitarse.
- Este estilo puede experimentarse como agresivo y puede alejar sin querer a las personas.
- Se obtiene conformidad de los otros participantes cuando lo que usted necesita es compromiso.
- Puede percibirse como interesado y competitivo, con poco interés por las necesidades de los demás participantes.
- Puede percibirse como dominante y de mano dura.

Preferencia por la Negociación

Con una preferencia por la Negociación usted casi siempre estará dispuesto a acordar y negociar para obtener un resultado. Negociará llegar a un acuerdo cuando algo es importante para usted y estará dispuesto a llegar a acuerdos para obtener su meta máxima. Hará concesiones para lograr acuerdos y estará dispuesto a ayudar a alguien más a cambio de su apoyo en el futuro. Usted reconoce fácilmente las áreas de acuerdo y apoyo mutuos.

El valor del Estilo de Negociación

- Identifica puntos de acuerdo mutuos.
- Indica a los otros las ventajas de tomar una solución.
- Ofrece ayuda o recursos a otros para obtener una solución o tomar acción.
- Encuentra los pasos y maneras para obtener impulso en una situación compleja.

La Negociación se aplica mejor cuando...

- Los asuntos son de importancia moderada y hay oportunidad de dar y recibir.
- El poder es igual y hay un compromiso mutuo para obtener una solución.
- Se requiere una solución o una acción temporal frente a una situación compleja.
- Es necesaria una aproximación de respaldo cuando el tiempo es una presión.
- Hay temas importantes que todos consideran abiertos a la negociación.
- La situación necesita un acuerdo para continuar y los participantes tienen posiciones diferentes e inflexibles.

Cuando la Negociación se aplica de manera eficaz

- Usted anima a las personas para que hablen y discutan posibles soluciones.
- Usted puede sugerir procesos para obtener un acuerdo.
- Usted sugiere posibles concesiones. Usted muestra comprensión por los asuntos de la otra parte.

Cuando la Negociación no se aplica de manera eficaz

- Usted puede perder de vista el panorama general y las metas a largo plazo.
- Puede parecer que a usted no le preocupa que algo de importancia moderada para usted sea de gran importancia para los demás.
- El proceso de llegar a un acuerdo puede confundir a otros acerca de su posición real.
- Usted puede renunciar a algo que es fundamental para su interés o el de aquellos a los que usted representa.
- Usted puede comunicar que está menos interesado sobre un asunto de lo que verdaderamente está.
- Usted parece estar dispuesto a ceder ante las exigencias o las necesidades de los otros participantes para evitar conflictos.

Preferencia por la Inspiración

Con una preferencia por la Inspiración usted casi siempre conseguirá unir a las personas y conducirlas hacia su punto de vista. Defiende su posición estimulando a otros con un sentido de propósito compartido y posibilidades fascinantes. Usted puede comunicar de manera eficaz su visión para un mejor resultado y recurrir a las esperanzas y a los sueños de las personas para ganar su apoyo. Utiliza historias y metáforas para apoyar su posición.

El valor del Estilo de Inspiración

- Recurre a las esperanzas y las aspiraciones comunes articulando intereses compartidos.
- Construye solidaridad fomentando la conciencia de metas y objetivos superiores.
- Conduce a un aumento en la emergencia de intereses compartidos entre las partes contrarias y establece el trabajo preliminar para resolver problemas conjuntos.

- Usted recurre a las aspiraciones y esperanzas comunes de todos los participantes.
- Usted utiliza las historias y metáforas para crear interés en sus ideas,
- Usted habilita a los participantes para ver que la colaboración les conviene a todos.
- Usted construye un alto nivel de confianza entre los participantes y es así como se comparten los intereses personales.

La Inspiración se aplica mejor cuando...

- Hay valores y aspiraciones que atraen a todos los participantes.
- Es necesario un alto nivel de responsabilidad / compromiso.
- La colaboración no es contra el propio interés de alguien.
- Pueden promoverse las esperanzas y los valores de las personas.
- Ya existe un fundamento esencial de confianza y no hay agendas ocultas.

Cuando la Inspiración se aplica de manera eficaz

- Usted ayuda a otros participantes a ver cómo sus intereses se alinean con los suyos.

Cuando la Inspiración no se aplica de manera eficaz

- Si no hay confianza, puede verse como una cortina de humo o un intento de engañar.
- Si hay una relación adversa, una posibilidad atractiva para una parte puede ser el desastre de la otra.
- Cuando usted no es parte del grupo, esto puede llevar a la desconfianza o a la sospecha.
- Si no existe una meta común, la confianza puede entonces erosionarse y perderse la credibilidad.
- Si usted se aproxima a este estilo con agendas ocultas, puede generar desconfianza y menosprecio.

Preferencia por la Conexión

Con una preferencia por la Conexión, usted casi siempre conseguirá unir a las personas y conducirlos hacia su punto de vista. Influye en los resultados construyendo coaliciones y comunidades de interés basadas en un mutuo interés común. Escucha lo que los otros tienen que decir y trabaja para establecer un clima de confianza. Al reconocer las necesidades e inquietudes de los otros, usted muestra comprensión por los asuntos e intereses de las personas.

El valor del Estilo de Conexión

- Averigua las intenciones, las metas y las posiciones de los otros.
- Muestra comprensión por los problemas, las dificultades y las necesidades de los otros.
- Asegura claridad y entendimiento mutuo.

Construye confianza mediante una comunicación abierta y la aceptación de los sentimientos.

La Conexión se aplica mejor cuando...

- La situación es compleja y es necesaria la perspectiva de todos los participantes.
- No hay una respuesta aparentemente correcta y usted acoge las ideas de otros.
- Usted respeta y está abierto a la participación y la colaboración de otros.
- Usted necesita el compromiso de otros para seguir adelante.
- Usted tiene el tiempo para construir una coalición de poder.

Cuando la Conexión se aplica de manera eficaz

- Usted facilita la colaboración para resolver problemas.
- Usted muestra un interés sincero por las posiciones e inquietudes de los otros participantes.
- Usted se esfuerza para que todos sean escuchados y entendidos.
- Usted busca a todos los participantes relevantes.
- Usted ayuda a los participantes a ver cómo sus intereses mutuos y comunes pueden estar por encima de intereses de menor importancia.

Cuando la Conexión no se aplica de manera eficaz

- Falta el tiempo: El tiempo y la discreción son consideraciones importantes en la construcción de transparencia, confianza y seguridad.
- Puede ser percibido como un estilo manipulador y deshonesto si usted no es realmente sincero sobre la participación o la posición de los otros.
- Usted puede generar sentimientos de impaciencia cuando el tiempo es esencial.
- Usted utiliza lo que aprende de los otros para manipular la situación.
- Usted comienza escuchando/comunicando y luego se queda corto de tiempo o pierde el interés.
- Puede generarse frustración cuando se carece de tiempo para lograr un consenso.

Influencia de la Orientación

Además de su preferencia de estilo de influencia, también puede tener una influencia de orientación.

Defensa

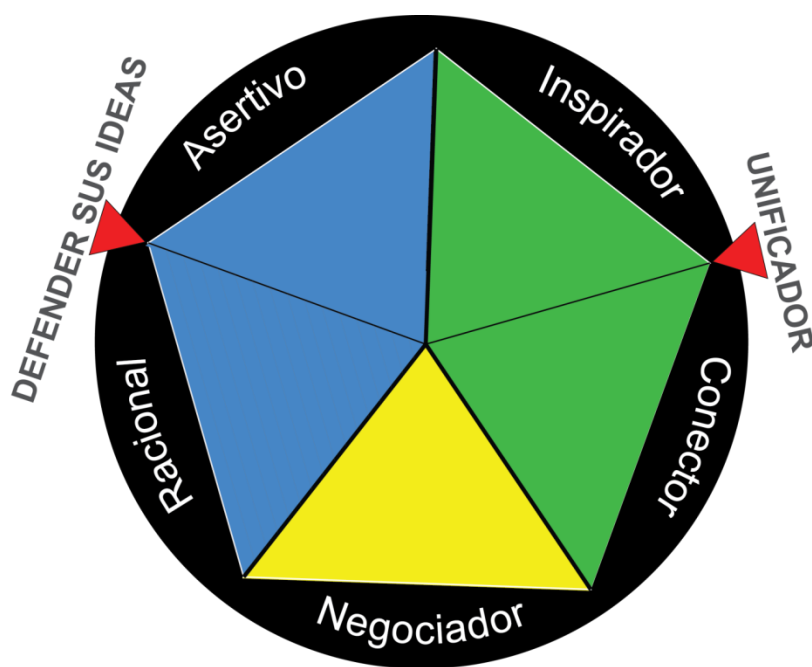
Si su puntaje combinado de Racionalización y Aserción es de 25 o mayor, probablemente usted influirá por medio de la defensa.

Su orientación total es la de exponer sus perspectivas, ideas y creencias. Las técnicas que por lo general utiliza incluyen: razonamiento lógico, persuasión racional, recurso a hechos y datos relevantes, insistencia en que se tengan en cuenta sus ideas y disposición a cuestionar las ideas y opiniones de los otros. Puede ser un fuerte defensor de su posición y los otros entienden con exactitud cuál es su posición. Es posible que los otros lo vean como un líder que es audaz y convincente.

Unión

Si su puntaje combinado de Inspiración y Conexión es de 25 o mayor, probablemente usted influirá por medio de la unión.

Su orientación total es la de unir a las personas y guiarlas hacia sus perspectivas, ideas y creencias. Las técnicas que por lo general utiliza incluyen: obtener apoyo, comunicar las posibilidades, aclarar intereses compartidos, construir coaliciones y entender las posiciones e intereses de los otros. Usted puede ser un catalizador para construir el apoyo a favor de su posición a través del entusiasmo, el interés común y los propósitos compartidos. Es posible que los otros lo vean como un líder que es facilitador y motivador.



Consejos para influir

Racionalizadores

- Presentar hechos y cifras basados en la evidencia de manera clara y concisa.
- Hacer preguntas para que se entienda por qué los datos, hechos y cifras son importantes para el tema en cuestión.
- Demostrar que entiende la información estadística y financiera.
- Identificar los temas fundamentales en grandes cantidades de información y explicar lo que señalan los temas.

Asertivos

- Ser directos y decisivos en su aproximación.
- Demostrar su competencia y habilidad al articular su conocimiento del tema en cuestión.
- Orientar una solución cuando surge un problema (pasos, plazos, costos, etc.).
- Ser transparente y abierto sobre cuál es su posición sobre un tema.
- Demostrar que entiende la posición de ellos resumiendo lo que usted entiende de esta posición.

Negociadores

- Buscar soluciones ganadoras/ganadoras y formas de ayudar a las otras partes de alguna manera.
- Estar dispuesto a renunciar a algo con el fin de alcanzar una solución de mutuo acuerdo.
- Señalar dónde se encuentran las áreas de acuerdo.
- Estar dispuesto a continuar mediante favores o concesiones realizadas.
- Evitar el lenguaje y las actitudes de ganador /perdedor.

Inspiradores

- Contar historias o utilizar metáforas para demostrar su posición o por qué algo es importante para usted.
- Conectarse a un nivel emocional.
- Señalar el resultado positivo que puede alcanzarse si usted y los otros están interesados en obtenerlo.
- Entender qué es importante para los otros en la situación y demostrar que para usted también es importante.

Conectores

- Encontrar maneras de involucrar a las personas en el desarrollo de la solución.
- Escuchar con atención, hacer muchas preguntas abiertas y resumir lo que usted ha escuchado.
- Demostrar que entiende las necesidades e inquietudes de los otros.
- Reconocer las contribuciones de los otros para obtener una solución y dar el crédito cuando haya que darlo.
- Intentar entender a los otros antes de intentar ser entendido.

Desarrollando estilos subutilizados

Desarrollando su Estilo de Racionalización

- Aprenda su área de estudio. Asegúrese que tiene la información para apoyar sus solicitudes y/o declaraciones. El estar familiarizado con los detalles de la situación en los que usted está influyendo le permitirá presentar un apoyo objetivo de su posición para las alternativas propuestas cuando se enfrenta a un punto muerto.
- Practique resolver el problema recolectando datos relevantes, generando múltiples opciones, haciendo un análisis beneficios / asunto sobre cada opción antes de recomendar una solución.
- No haga personales sus desacuerdos con otros. Practique enfocarse en los asuntos, los hechos y los datos relacionados, más que en diferencias personales o en sus sentimientos hacia las personas involucradas.
- Cuando se enfrenta a problemas nuevos, complejos o extensos, piense en la cadena de causas que crearon el problema.
- Siempre encuentre por lo menos un hecho que apoye su posición.
- Identifique a alguien que usted cree que utiliza un estilo de resolución de problemas de manera lógica y racional y pregúntele sobre el tipo de detalles que él/ella pudiera querer saber en su situación específica. Vaya y encuentre esta información.

Desarrollando su Estilo de Aserción

- Practique cuestionar el status quo. Respalde sus opiniones investigando los asuntos a fondo, hablando con las partes involucradas y entendiendo el propósito detrás de las decisiones. Luego de asegurarse de que su perspectiva es válida, presente sus hallazgos a las personas apropiadas de manera bien pensada.

- Aprenda a hacer preguntas aclaratorias. Utilice las palabras Qué, Por qué y Cómo para enmarcar sus preguntas. Las buenas preguntas pueden desafiar la posición de su adversario sin que esto parezca agresivo.
- Una vez que exponga su posición, revise con otros y pregunte si entendieron. Pídale que repitan lo que usted expuso.
- Esté dispuesto a actuar según sus visiones, aún cuando estas visiones puedan ser impopulares. Trate de seguir con sus ideas, antes que responder simplemente a las ideas de los otros. Tome más oportunidades de ser el primero en poner sus ideas sobre la mesa, más que escuchar por largo rato y, finalmente, añadir algo a un consenso que ya ha sido desarrollado.
- Entreviste a otros que se han enfrentado con la presión de tomar decisiones constantemente. Pregúnteles qué métodos utilizaron para tomar una decisión, el criterio que utilizaron para evaluar la calidad de una decisión y las lecciones que han aprendido.
- Oblíguese a tomar decisiones dentro de un periodo de tiempo específico aún cuando todos los datos no estén disponibles. Piense sobre qué información puede no ser necesaria o poco práctica debido a la tardanza. Piense sobre las consecuencias de no tomar decisiones hoy.

Desarrollando su Estilo de Negociación

- Sepa dónde se encuentra la posición del otro. Recolecte tanta información como sea posible sobre la otra parte de la negociación (p.e. productos y soluciones competitivas). Utilice esta información así puede establecer efectivamente su posición y estructurar una solución completa para cada uno de los de la mesa.

Desarrollando estilos subutilizados

- Conozca a quién tiene que convencer. Identifique quiénes son los influyentes y los que toman las decisiones claves en una situación dada y desarrolle un plan para obtener su apoyo y compromiso. Si no los conoce o no está familiarizado con lo que les interesa, hable con personas que los conocen y que puedan contarle cuáles son sus “puntos claves”.
- Entreviste a otros que sean excelentes negociadores. Dígalos que le describan las técnicas de negociación que ellos utilizan. Discutan las formas de manejar una situación a la que usted se enfrenta. Piense sobre sus declaraciones e incorpore las lecciones dentro de sus propias actividades de negociación.
- Asegúrese de que conoce su BATNA (*“best alternative to a negotiated agreement”*, “mejor alternativa para un acuerdo negociado”).
- Haga un listado de las ventajas de su posición y asegúrese de que puede articular cada una.
- Haga un listado de los resultados con los que usted puede vivir y con los que no, antes de entrar a una negociación. Priorice los resultados.

Desarrollando su Estilo de Inspiración

- Practique contar historias y usar metáforas para describirle a las personas algo que es importante o complejo.
- Piense en historias que puedan ser personalizadas y que apoyen su punto de vista. Asegúrese de que puede contar la historia rápidamente.
- Desarrolle sus habilidades visionarias. Utilice herramientas y técnicas para crear una visión convincente y ayudar a otros en el desarrollo de esta visión.
- Desarrolle su EQ (*“Emotional Quotient”*, “Coeficiente Emocional”) entendiendo sus sentimientos y los de otros en diferentes situaciones.
- Descubra lo que motiva a los otros e introduzca esto en su historia. Escuche con atención el lenguaje que los otros utilizan y las historias que ellos cuentan.

Desarrollando su Estilo de Conexión

- Construya relaciones. Tómese el tiempo para conocer a las personas de un proyecto o equipo. Considere realizar una sesión de trabajo en equipo. Reconozca la necesidad de ser paciente y trabajar con las diferencias.
- Promueva relaciones de trabajo positivas y el desarrollo de confianza mutua estimulando discusiones sinceras y reconociendo los sentimientos de las otras personas. Establezca el estándar de que unos a otros se traten con respeto a pesar de la tensión, los plazos de entrega apretados y las entregas difíciles.
- Asegúrese de que entiende las perspectivas de las personas sobre las que está tratando de influir. Tenga en cuenta a cada una de las personas involucradas y cuáles serán las respuestas que probablemente darán como reacción a sus propuestas. Cuando le falte información sobre sus reacciones, trate de encontrar más sobre su posición y perspectiva mediante conversaciones informales con ellos.
- Reformule un problema o asunto para evitar ver una situación desde una sola perspectiva. Trate de reformular el problema desde la perspectiva de los otros participantes, desde la perspectiva del resultado que usted desea o desde la perspectiva de un componente o cliente claves.
- Lleve a cabo un Análisis del Participante. Haga un listado de todos los participantes claves que usted necesita que estén de su lado para el proyecto o la visión. Determine qué se necesita para que los participantes se involucren y se comprometan con el trabajo. Elabore un plan de acción de participantes.
- Desarrolle sus habilidades de escuchar y de realizar preguntas abiertas.
- Desarrolle sus habilidades de facilitación para ayudar con la colaboración en grupos de personas.

NOTES: