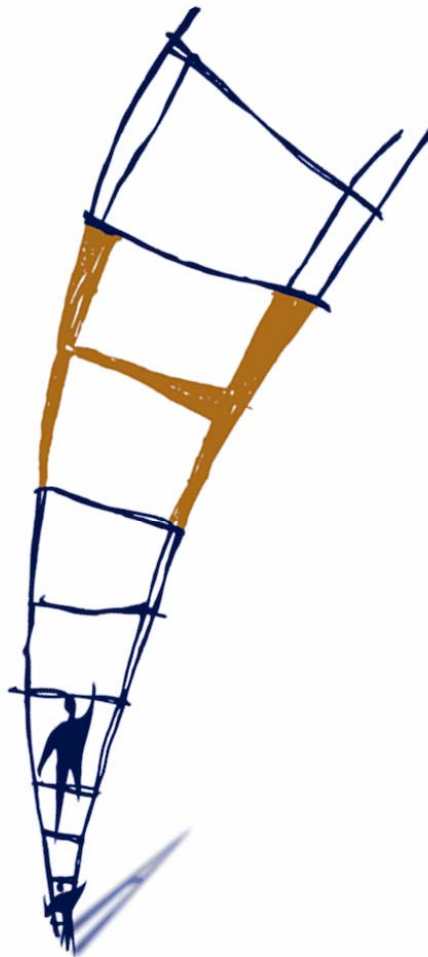


El factor IH

Un Avance en la Comunicación Influyente

por Lisa D. Young



Contenido

Cómo influenciar con integridad	1
Una aproximación humanística a la comunicación influyente	2
El modelo IH	3
Empatía	4
Concentración en los objetivos	5
Capacidad de acción	6
Autogestión	7
La función equilibrante de IH	8
IH aplicada	8
Cómo capacitar en IH	11
En resumen	13
Referencias	14
Información adicional	15

Se autoriza la copia y distribución de este documento bajo las condiciones expresadas en la página 13.

HORN, además, brinda capacitación profesional y servicios de asesoramiento en estos y otros temas. Si desea obtener más información sobre HORN y el HORN Centre for Applied Measurement (centro HORN para mediciones aplicadas), consulte la página 13 o bien visite:

WWW.HORN.COM



Cómo influenciar con integridad

Las investigaciones de punta en el campo de la comunicación influyente han brindado un enfoque innovador que ha sido bien recibido tanto por los expertos como por los practicantes y académicos por igual. "Influencia humanística" o "el factor IH" significa adoptar como propios de manera deliberada los objetivos de la otra persona durante una interacción de influencia, en lugar de considerar sólo el objetivo propio. Aunque contrario a la metodología popular, al adoptar un enfoque humanístico quienes ejercen influencia se tornan más efectivos.

Muchas funciones desempeñadas en la sociedad se basan en la capacidad de persuasión, incluso la de los líderes de empresas, políticos, terapeutas, publicistas, educadores y aun la función de los padres. El éxito está directamente relacionado con la capacidad de influenciar a los demás para modelar sus puntos de vista, modificar su comportamiento y asegurar su compromiso. Tomemos por ejemplo a Pat Smith.

Pat es una gerente de ventas común de una empresa industrial mediana de Toronto. A diario, Pat debe asumir la función de líder, instructora, entrenadora, mentora, defensora, asesora y profesional de ventas. Para triunfar en estas funciones, ella debe ser persuasiva: debe lograr el compromiso del equipo para alcanzar los objetivos de ventas del año próximo, para realizar los nuevos informes de ventas voluntariamente y tal vez para mejorar el modo en que se realizan las presentaciones de ventas.

Tradicionalmente, si se hubiera requerido un desarrollo de habilidades para poder ser efectivo en la ejecución de esas funciones, Pat habría asistido a cursos y obtenido capacitación en el tema, pero rara vez identificamos los esfuerzos de desarrollo en estas áreas como capacitación en las habilidades para influenciar.

Aunque la influencia se ve como la capacidad para actuar sobre una persona o cosa, (Oxford, 1999), la conceptualización común también sostiene que influenciar comprende la capacidad de persuadir a los demás para que voluntariamente reemplacen sus puntos de vista por aquellos del que ejerce la influencia. Históricamente, muchas personas han evitado este debate debido a la percepción de influenciar como una acción manipuladora y solapada. Además, mejorar las habilidades propias de persuasión puede resultar bastante difícil puesto que ellas se basan en modelos y filosofías de interacción que han sido construidos a lo largo de los años y reforzados por nuestras experiencias.

Pero los tiempos están cambiando. Los programas de capacitación en comunicación influyente son cada vez más populares en los sectores comerciales, educativos y gubernamentales. Por otro lado, los programas de maestría en distintas disciplinas a menudo incluyen cursos de comunicación y de psicología del comportamiento del ser humano a fin de resaltar las habilidades de persuasión de los estudiantes. Aunque los dilemas morales persisten y los desafíos relacionados con las conductas arraigadas cambiantes, tales como la manera como una persona se comunica, son reales.



Una aproximación humanística a la comunicación influyente

Los avances innovadores en el campo de la comunicación influyente está tratando ahora estos dilemas. Durante varios años, Arthur Horn (presidente de HORN y célebre autor, educador, asesor e instructor ejecutivo) ha defendido los beneficios de centrarse deliberadamente en las perspectivas y los objetivos de la otra persona durante una interacción para influenciar, en lugar de hacerlo en las perspectivas y los objetivos propios. Al tomar un enfoque humanístico, evitamos subordinar los objetivos de cualquiera de las partes, y el que influencia se vuelve más efectivo y consigue el apoyo para su meta - todos ganan.

De alguna manera esto se opone a los modelos tradicionales de influencia que se centran en tratar de “ganar” o persuadir al otro hacia la perspectiva propia a cualquier costo. Estos métodos quizás sean adecuados en contadas situaciones, cuando quien influencia no se preocupa ni se interesa por la otra parte e intenta decididamente obligar o manipular. Sin embargo, en la mayoría de los casos, lo mejor es mantener buenas relaciones entre las partes, y hacerlo con un enfoque humanístico es el medio indicado.

En los últimos años, el enfoque de Horn ha evolucionado hacia un modelo formalizado para la comunicación influyente que se conoce con el nombre de Influencia humanística (IH): véase la figura 1. La influencia humanística puede brindar la respuesta a los dos problemas clave en el campo de la influencia: a) tratar los dilemas morales de la influencia, y b) ayudar a las personas a modificar la comunicación personal arraigada.

IH cuenta con el respaldo del conocido trabajo de los últimos años de Daniel Goleman sobre inteligencia emocional (1998), y su relación con el éxito personal y profesional. Existen algunas superposiciones fundamentales en los elementos de ambos modelos. No obstante, IH continúa siendo único en su enfoque sobre la comunicación influyente y está ganado el apoyo de los líderes empresariales, académicos y practicantes, tanto en América del Norte como en Europa. Sus elementos se han empleado para mejorar con éxito las habilidades tácticas de los gerentes, líderes, profesionales de ventas y servicios a nivel mundial.

El HORN Centre for Applied Measurement (HCAM), una división de HORN, actualmente está realizando una investigación conjunta con el Dr. Tony Lam, profesor adjunto en el instituto para estudios en educación de la universidad de Toronto, Ontario (Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto [OISE/UT]) a fin de progresar en el estudio académico de IH, formalizar sus principios y recopilar información empírica para probar y desarrollar el modelo. Horn y Lam han escrito un artículo académico preliminar que delinea el modelo IH, su aplicación y sus consecuencias sobre la capacitación en habilidades interpersonales. Este artículo toma bastante información del artículo académico e introduce conceptos nuevos desarrollados desde que fuera escrito para brindar un resumen de IH y sus elementos.



El modelo IH

La influencia humanística puede describirse como la interacción de tres elementos clave: empatía, enfoque de los objetivos y capacidad de acción (véase la figura 1). Cuando las personas que influyen manifiestan natural e inconscientemente los mejores niveles de los tres elementos, su potencial de persuasión se optimiza.

Las palabras clave aquí son “naturalmente” o “inconscientemente”. Los atletas más destacados que se desempeñan a sus niveles óptimos a menudo alegan alcanzar una “zona” donde funcionan en piloto automático. No necesitan pensar en lo que harán o cómo lo harán a continuación; tan solo lo hacen. El desempeño de estos atletas se convierte en algo que aparentemente realizan sin ningún esfuerzo.

Algo similar ocurre con la persona que al influenciar logra los niveles máximos de empatía, concentración en los objetivos personales y capacidad de acción simultáneamente, sin que necesite pensar en ello. Esta persona alcanzará “La Zona” en su capacidad para influenciar.

Desafortunadamente, nuestras tendencias humanas naturales, por lo general, nos fijan niveles desequilibrados de estos elementos, y así inhiben nuestra capacidad para optimizar nuestro desempeño. En otras palabras, La Zona no se alcanza tan fácilmente. Para incrementar nuestra destreza de persuasión, debe emplearse la autogestión a fin de optimizar y coordinar los tres elementos claves, y el progreso de la interacción influyente en sí misma.

Finalmente, luego de varios años de práctica, quienes ejercen la persuasión entrarán en La Zona en ciertas circunstancias. Aunque, al igual que un atleta profesional, incluso las más avezadas personas que influyen no siempre están en forma. En esas ocasiones, la autogestión continúa siendo el nexo que aúna los elementos clave de IH.

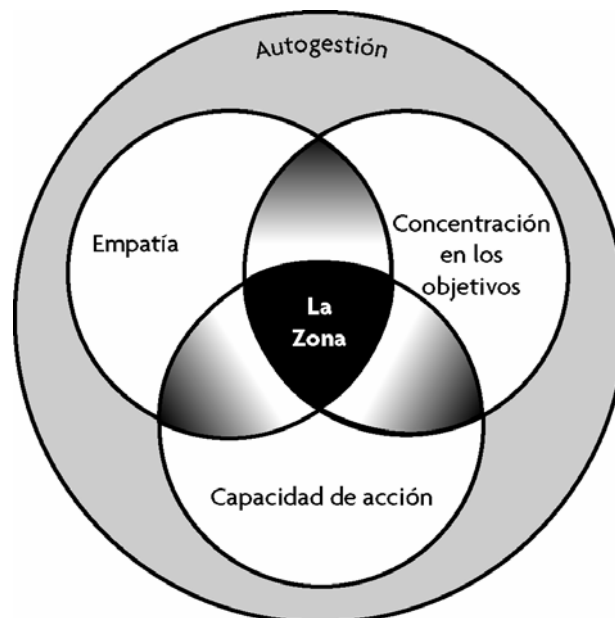


Figura 1

El modelo de influencia humanística

Copyright © 2006 HORN



Aún más, La Zona en la influencia no representa un estado ideal que está fuera del alcance del común de las personas, como uno podría pensar. Caracterizada por Csikszentmihalyi (1990) como “fluir”, puede alcanzarse completamente mediante el trabajo intenso y el auto desarrollo.

Empatía

La empatía es la capacidad y tendencia propia para identificarse con los demás y comprender sus perspectivas. Es la aplicación de comportamientos de interacción específicos que demuestran la comprensión y la identificación con el punto de vista del otro. La empatía representa la parte “humanística” de IH y constituye su cimiento. Este es un cambio significativo con respecto a las metodologías de influencia tradicionales.

A los fines de IH, la empatía se caracteriza por dos facetas:

- *La identificación con otros.* La capacidad y disposición para adoptar las perspectivas y los sentimientos de otros.
- *La comunicación comprometida.* La tendencia y el comportamiento empleados para escuchar con atención y responder con sensibilidad.

El modelo IH asume que las personas influenciadas son conscientes de que quien ejerce la influencia puede estar tratando de manipularlas. Aún una acción o declaración pequeña e inconsciente por parte de quien influencia puede ser suficiente para disparar mecanismos de defensa cuya consecuencia sea la resistencia al esfuerzo de la influencia.

Sin embargo, cuando quien influencia es capaz de identificarse genuinamente con otros, las tendencias naturales de defensa y evaluación del grupo objetivo se disminuyen, y ambas partes pueden alinearse en sus puntos de vista. Quienes influyen y son firmes con los demás pueden emplear indirectas sutiles, tales como expresiones faciales y lenguaje corporal, para conectarse con lo que las personas piensan o sienten. Pueden predecir la manera como las personas reaccionarán. Son también capaces de percibir las dinámicas subyacentes de un grupo.

Pero esta identificación con los demás debe ser auténtica. La empatía fingida no es eficaz: los seres humanos somos una raza social relativamente sofisticada y podemos ver a través de la fachada. En un contexto de ventas, por ejemplo, la empatía conduce a adoptar una actitud de preocupación y atención genuinas por el impacto del producto o de la solución en el cliente. Es un ingrediente para ubicarse fuera de la función del vendedor y, en su lugar, adoptar una postura imparcial de un tercero para ayudar al cliente a alcanzar sus objetivos. La clave está en hallar una solución ideal para las necesidades del cliente: no una solución que sea muy atractiva para el representante de ventas.

La comunicación comprometida demuestra comprensión, compromiso y aceptación total de las metas y las necesidades del grupo objetivo. Quienes influyen y son firmes en esta faceta modifican su enfoque para adaptarse a la personalidad y al estilo de comunicación de la otra persona. Ellos parafrasean, resumen y no permiten pensamientos, tales como qué van a decir después, que los desvíen de su concentración en lo que las personas dicen. Pueden, eficazmente, monitorear la conversación para determinar si todas las partes están satisfechas, y agotan los medios para mostrar a las personas que ellos comprenden sus puntos de vista.



En apariencia, la empatía auténtica puede resultar difícil de mantener para quienes influyen. Parece que se opone a la meta de servir a los propios intereses personales. Durante una interacción para influenciar, cuando tenemos que no estamos logrando lo que deseamos, la mayoría de nosotros presiona con más fuerza para imponer su perspectiva. El problema es que esto genera un ambiente natural hostil.

Las personas humanísticas que influyen, por el contrario, cuando la interacción no fluye naturalmente, defienden energicamente los objetivos del influenciado. Irónicamente, este enfoque, en realidad, favorece el éxito de la influencia. Aunque pueda parecer incómodo y que va en contra de la intuición para los posibles accionadores de influencia, esta es la manera en que la empatía funciona. Rompe el círculo hostil que el influenciado espera y calma las sospechas y defensas que típicamente acompañan a esta interacción.

En IH, basta con que quien influencia visualice claramente los objetivos personales, para que pueda permitirse apartarlos y, en su lugar, atender los objetivos de la otra persona. Su radar intuitivo no le permitirá olvidarse de sus propios objetivos; en realidad, ese radar buscará inconscientemente el vínculo entre los objetivos de ambas partes durante la interacción.

Concentración en los objetivos

El segundo elemento clave de IH, la concentración en los objetivos, es la disposición para establecer las metas personales y conservar la motivación hacia ellas mientras se tratan los objetivos de la otra persona de manera que se alinee y apoye el logro de los propios objetivos personales. Requiere del uso de técnicas de interacción específicas para centrarse en los propios objetivos y en los del otro lo más eficazmente posible. En IH, las facetas de la concentración en los objetivos son:

- ***La definición de objetivos.*** La disposición para delinear y aclarar los objetivos a corto y largo plazo personales y del otro.
- ***La preservación de los objetivos.*** La tendencia a evaluar el progreso comparándolo con los objetivos, y la perseverancia en buscar alcanzarlos.
- ***La alineación de los objetivos.*** La capacidad de buscar el vínculo entre los objetivos personales y los del influenciado, de elaborar una solución de una manera que considere los objetivos personales y las posibles objeciones de un influenciado, y de presentar la solución de formas que consideren los objetivos del influenciado.

Hablando en términos generales, la definición de objetivos aumenta la determinación de las declaraciones y acciones del influenciado durante una interacción. Las personas que influyen y son firmes en esta faceta tienden a planificar con anticipación, antes de hacer las cosas, y buscan comprender y aclarar los objetivos y puntos de vista de los demás.

Mantener los objetivos asegura que las personas que ejercen influencia estén constantemente evaluando su progreso y persistan en la búsqueda de esos objetivos. Quienes son firmes en esta faceta pueden resistir la distracción y permanecer enfocados a fin de proseguir con sus planes. Son expertos en enfocarse en los objetivos de una conversación y tienen la capacidad de no salirse del tema. Continúan intentando, aun cuando sus ideas o propuestas no se acepten fácilmente.



Para asegurar el éxito, quienes influyen deben enfocarse en la alineación de objetivos apelando a valores más altos, dando importancia a las dimensiones tácitas y resaltando las características favorables relevantes para el influenciado. Quienes son firmes en esta faceta son capaces de presentar sus ideas según lo que ellos prevén que agrada o desagradará al influenciado. Son capaces de convencer a las personas para que modifiquen sus puntos de vista al mostrar cómo el parecer del influenciado forma parte de un cuadro más grande. También pueden resolver las objeciones de quienes no están de acuerdo.

La concentración en los objetivos es probablemente intuitiva para muchos de nuestros lectores. Por supuesto, quienes influyen y son exitosos saben lo que quieren y constantemente presionan para alcanzar ese objetivo. Sin embargo, la búsqueda del legendario “ganar/ganar” puede no ser tan intuitiva.

Capacidad de acción

Capacidad de acción, el tercer elemento de IH, es la tendencia a atribuirse la responsabilidad personal en lugar de culpar, es la tendencia a actuar en lugar de dilatar o detenerse demasiado en el análisis o reflexión, y a ser seguro de sí mismo, optimista y positivo. La capacidad de acción incluye cuatro facetas importantes:

- ***Asumir la responsabilidad.*** La tendencia a asumir responsabilidad psicológica para adoptar los desafíos de la otra persona, de un equipo, de una organización o de una circunstancia como propios cuando corresponda.
- ***Orientación hacia la acción.*** La tendencia a accionar o “dejar que las cosas sucedan” en oposición a dilatar o dedicar tiempo excesivo al análisis o a la reflexión.
- ***Autoeficiencia.*** La percepción de la capacidad propia para conducirse exitosamente de acuerdo con el grupo objetivo para producir resultados.
- ***Orientación hacia la búsqueda del compromiso.*** La tendencia a solicitar del influenciado compromiso para la aceptación de una solución, propuesta o conclusión.

Asumir la responsabilidad implica que quien influye es capaz de asumir responsabilidad personal y psicológica de las situaciones y circunstancias. Las personas que ejercen influencia y son firmes en esta faceta se dedican de todo corazón a cumplir sus responsabilidades. Son capaces de adoptar los problemas de los demás como propios, hacerse cargo de todo en lo que estén involucrados y de admitir cuando están equivocados o en falta.

La orientación hacia la acción comprende la disposición de quien ejerce influencia a trascender sus sentimientos, las circunstancias y las barreras para hacer que las cosas sucedan. Quienes son firmes en esta faceta son capaces de demostrar sus emociones y de actuar rápidamente, concentrándose en la tarea disponible. Si las cosas no funcionan o se vuelven difíciles, inmediatamente lo intentarán con más ahínco.

Las personas que *ejercen influencia* y que son autoeficientes están seguras de su capacidad para generar resultados satisfactorios. Quienes son firmes en esta faceta creen que lograrán triunfar en casi todo lo que intenten, aun cuando las cosas no marchen bien. Están seguros de su capacidad para manejar sus emociones y para persuadir al influenciado a fin de que cambie su punto de vista.



La orientación hacia la búsqueda del compromiso se centra en la capacidad de quien ejerce influencia para obtener el compromiso del influenciado. Quienes son firmes en esta faceta son capaces de evaluar y explorar lo que convence a un individuo para lograr un compromiso tangible, mientras lo alienta y le provee las oportunidades de que manifieste sus inquietudes acerca de un compromiso total.

Ser un agente en el modelo de IH se refiere a la voluntad y tendencia de evitar la función de víctima indefensa en la interacción de influencia. Quienes ejercen influencia y no se hacen totalmente responsables tienden a involucrarse en una charla mental silenciosa destructiva. Este diálogo interior negativo, que a menudo conduce a la inseguridad, a culpar a los demás y/o simplemente a abandonar la interacción, obviamente disminuye la capacidad de influenciar con eficacia. Las personas que ejercen influencia deben ser capaces de manejar esta predisposición mental mediante el diálogo interior positivo.

Autogestión

La autogestión es la que une los tres elementos mencionados. Comprende la disposición y capacidad metacognitiva para monitorear y manejar el propio estado o actividad mental a fin de optimizar la empatía, la concentración en los objetivos y la capacidad de acción.

A menudo, quienes son novatos en materia de influencia fracasan, no solo debido a una falta de sofisticación de la interacción, sino también por su incapacidad de estar conscientes (y regular) de sus propios procesos de pensamientos, emociones y comportamientos, y de los de otros en la sala. Este concepto, a veces, se caracteriza como metacognición, y constituye otro ejemplo sobre cómo IH está basada en el modelo de la inteligencia emocional de Goleman.

Las personas que ejercen influencia y son eficaces poseen habilidades comunicativas interpersonales sofisticadas, en parte debido a su autoconciencia. Son capaces de manejar el impacto de los pensamientos negativos y permanecer concentrados en sus tareas. También pueden automonitorear su efectividad en la estrategia que brindan y ajustarla según la necesidad.

Nuevamente, considere la analogía con los atletas. Cuando proclaman estar en la zona, a menudo describen la capacidad para virtualmente estar fuera de sí y observar la carrera desde arriba. Describen un sentimiento como si todo se desarrollara en cámara lenta. Por ejemplo, una anécdota conocida sobre Ted Williams (frecuentemente llamado el mejor bateador natural de la historia del béisbol) era que él afirmaba que podía verse bateando y al mismo tiempo leer las inscripciones en la bola mientras se desplazaba desde el montículo. Este tipo de control de la distancia y cámara lenta es esencial para monitorear y verificar la interacción de la influencia.

Finalmente, es por medio de la autogestión efectiva que las personas que ejercen influencia humanística aseguran el éxito de sus esfuerzos de influencia. Con el transcurso del tiempo, ellos aprenden a llegar a *La Zona* donde la empatía, la concentración en los objetivos y la capacidad de acción funcionan a niveles máximos, y la interacción progresa perfectamente sin control determinado. Pero, hasta ese momento, la autogestión es extremadamente importante.



La función equilibrante de IH

Sólo piense en alguna persona que conozca que tiene una alta capacidad para ejercer influencia. ¿Puede conectarse con su audiencia realmente bien (empatía)? ¿Está sumamente concentrada en los objetivos y se comporta en consecuencia a ellos (concentración en los objetivos)? ¿Es segura de sí misma, tiene la tendencia a asumir responsabilidad y evitar culpar, y demuestra estar constantemente avanzando (capacidad de acción)? ¿Son estos rasgos totalmente auténticos, constantes y están en sus niveles máximos (autogestión)? Probablemente, la respuesta a todas estas preguntas sea un resonante “¡sí!”.

El verdadero desafío está en el esfuerzo por equilibrar los máximos niveles de los tres: empatía, concentración en los objetivos y capacidad de acción. Como se mencionó anteriormente, la naturaleza humana casi siempre fija niveles desiguales. El punto es: las personas que ejercen influencia humanística deben luchar para mantener los niveles máximos de los tres a fin de ser efectivos.

El modelo de IH (figura 1) ilustra tres áreas secundarias (sombreadadas) donde sólo dos de los elementos se superponen. Desde luego, contar con niveles altos de dos elementos es mejor que contar con uno o, peor, ninguno. Sin embargo, existen también problemas inherentes generados por el elemento faltante (o su nivel bajo).

Por ejemplo, poseer empatía y capacidad de acción, pero tener un nivel bajo de concentración en los objetivos podría generar sentimientos de calidez con el grupo objetivo, quienes quizás lo respeten por asumir la responsabilidad, pero probablemente no obtengan los resultados deseados debido a la falta de definición y sustento de metas. A la inversa, un alto grado de concentración en los objetivos y de capacidad de acción puede hacer que usted actúe enérgicamente para lograr los objetivos de manera optimista. No obstante, podría generar sentimientos negativos en la audiencia, un ambiente hostil y, a menudo, un fracaso total en la interacción de influencia debido a la falta de empatía.

Elevado nivel de empatía y de concentración en los objetivos sin la capacidad de acción quizás sea la mejor combinación alternativa a la de poseer los tres elementos. La audiencia se siente escuchada y considerada, y los objetivos personales se buscan con empeño. Sin embargo, la falta de aceptación de responsabilidad, de orientación a la acción, de autoeficacia y/o de orientación para la búsqueda de compromiso ciertamente inhibirán la capacidad para influenciar y, probablemente, el éxito profesional general.

La solución ideal es implementar una autogestión bien aplicada de manera de asegurar que los tres elementos se optimicen. Entonces, y sólo entonces, uno puede alcanzar La Zona.

IH aplicada

Entonces, ¿cómo funciona realmente IH? ¿Cómo puede uno convertirse en una persona que ejerce mejor y de manera más humanista la influencia? Históricamente, varios expertos han defendido los modelos de comunicación secuencial para quienes ejercen influencia. Por ejemplo, la figura 2 resume los pasos elementales de innumerables modelos de visitas de ventas.



Imagine, cuando Pat Smith visita a un posible cliente importante, la conversación comenzará inevitablemente con una breve charla para crear cordialidad y generar una buena relación de comunicación.

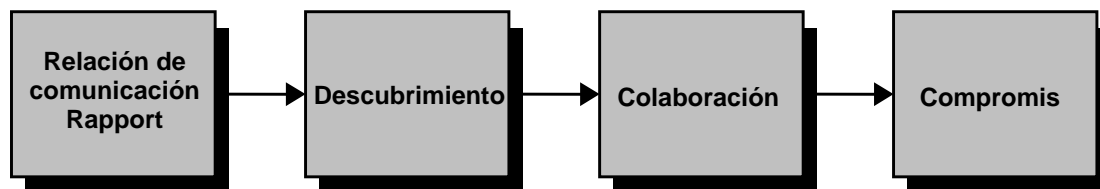


Figura 2

El modelo básico de visitas de ventas
Copyright © 2000 HORN

Luego, Pat podrá avanzar con la pregunta: “Entonces, ¿cuál es la dificultad más seria a la que se enfrenta hoy en su planta de producción?” La conversación podría luego continuar con más descubrimiento, hasta que Pat identifique una solución viable que pueda ofrecerse. El diálogo se irá desarrollando en un marco de colaboración sobre la manera como Pat puede ayudar a este cliente potencial a alcanzar sus objetivos. Finalmente, una vez que se logró consenso, Pat, con suerte, asegurará el compromiso del cliente con los próximos pasos lógicos.

Tras años de experiencia y estudio, HORN ha descubierto que los modelos conductistas como este solo no son suficientes. Ciertamente son importantes, ya que brindan un proceso secuencial a los practicantes para aplicar durante las interacciones. Sin embargo, como Horn y Lam (2001) tratan en su artículo académico, la verdadera diferencia entre personas que ejercen influencia altamente exitosas y de nivel promedio parece ir más allá del proceso comunicativo. Una y otra vez parece que las superestrellas de la influencia tienen la tendencia a poseer los elementos más intangibles de la influencia humanística (empatía, concentración en los objetivos, capacidad de acción y autogestión).

Por consiguiente, IH indica que las personas que ejercen influencia deben luchar por ambos: el logro de La Zona mientras que recurren a los modelos de comunicación secuencial como el modelo básico de visitas de ventas para alcanzar sus metas y las del grupo objetivo.

Si avanzamos un paso más, podremos observar la real aplicación de IH y las interrelaciones entre los distintos elementos (figura 3), según se documenta en el artículo académico de IH (Horn & Lam, 2001).

El modelo de Horn y Lam (2001) muestra cómo las personas que ejercen influencia humanística llegan a la interacción con las bases elementales de la empatía y la concentración en los objetivos. Una vez que comienza la interacción, ellos implementan varias técnicas conductistas de empatía y concentración en los objetivos mientras conservan un alto grado de capacidad de acción. Simultáneamente, están monitoreando y manejando constantemente sus propias actividades mentales a fin de asegurar el éxito.



Esta interacción entre los elementos de IH hace que la audiencia se sienta “una” con la persona que ejerce la influencia. Esto genera una congruencia o sentimiento de igualdad auténticos entre los objetivos y las perspectivas de todas las partes, y da como resultado un profundo sentimiento de confianza entre quien influye y quien es influenciado. Una vez que se han eliminado todos los inhibidores naturales y la desconfianza, los influenciados están mucho más receptivos a las ideas y propuestas de quien influye. Por último, asumiendo que las sugerencias de quien influye son lógicas y buscan el mejor interés genuino de la audiencia, la influencia será un éxito.

Por ejemplo, considere la reunión hipotética de Pat con el “posible cliente importante”. Si Pat asiste a la reunión con objetivos personales claramente visualizados, y luego centra toda la conversación en ayudar al cliente a alcanzar sus objetivos, en vez de solo interesarse en concretar la venta, mientras demuestra capacidad de acción y emplea modelos de conversación efectivos (técnicas de conducta), entonces, el éxito aparecerá naturalmente. Esto ocurrirá porque el cliente se siente conectado con Pat, como “estamos juntos en esto” o “en la misma onda”, lo que hace que el cliente esté mucho más abierto a las recomendaciones auténticas y lógicas de Pat.

Este enfoque es bastante innovador, y ciertamente más “humanístico” en comparación con la impresión común de lo que significa influenciar a los demás, típicamente una actividad casi de confrontación. IH es una actividad de colaboración más que de influencia.

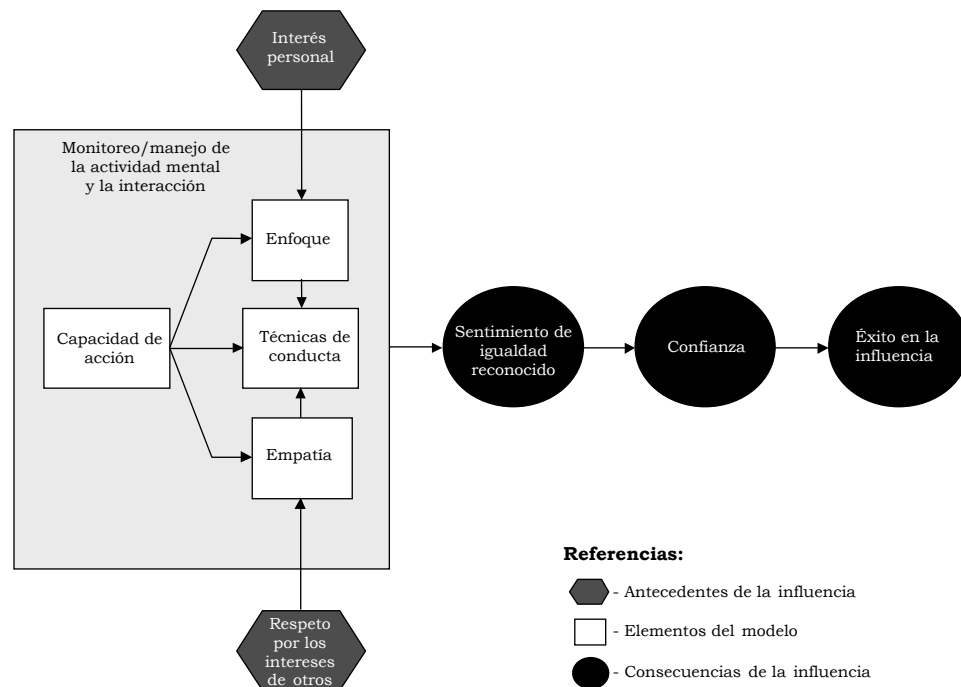


Figura 3

HI Interrelaciones de los elementos de IH

Copyright © 2000 HORN



Cómo capacitar en IH

¿Pero, cómo puede Pat adquirir estas habilidades de IH?

La naturaleza intrínseca de la influencia humanística también demanda un enfoque progresivo en la capacitación de las habilidades interpersonales. Históricamente, la capacitación en las habilidades interpersonales se ha enfocado en modelos que tratan con comportamientos externos, tales como el contacto visual, expresión facial, y también en modelos de interacción de conducción de procesos: diga esto primero, luego haga aquello, y finalmente, cuando “x” suceda, responda con “y”. Esta metodología está fuertemente arraigada en la psicología skinneriana (1950), basada en la teoría de conocimiento operante y técnicas de instrucción de conducta.

La instrucción del comportamiento tiende a basarse en el reforzamiento para condicionar o modificar la conducta y se enfoca en disertar, ejercitar y practicar a fin de programar respuestas prescritas para eventos del entorno. Por ejemplo, al capacitar profesionales de ventas para que manejen las objeciones del cliente, a los participantes se les presentan objeciones típicas y luego se hacen representaciones de esos escenarios empleando respuestas de guión. El objetivo es inculcar en los participantes la capacidad para responder adecuadamente a la situación cuando ésta se presenta en el campo.

Una variante popular del acercamiento de conducta a la capacitación de las habilidades interpersonales atañe al enfoque de conducta cognitivo de Rich (1998), el cual se basa en gran medida en la observación de los demás y en el reconocimiento del valor de las conductas observadas. Por ejemplo, los gerentes y líderes, por lo general, interpretan funciones de los comportamientos positivos que desean que sus equipos imite. Esto contribuye a establecer un sistema de valores comunes y alienta a los seguidores a comportarse de formas que promuevan y mantengan las metas y los objetivos de la empresa.

Sin embargo, Horn y Lam (2001) han determinado que estas metodologías tradicionales solas no son suficientes cuando se trata de capacitación en la influencia humanística, dado que IH va más allá del mero enfoque en las técnicas de conducta y la ejemplificación de procesos. Por el contrario, IH apunta justo al centro moral propio y a los procesos de resolución de problemas principales.

De acuerdo con este tema, Horn y Lam (2001) suscriben un cambio de paradigmas moderno en materia de capacitación, lejos del enfoque de conducta que se centra solamente en el desarrollo de habilidades, a una orientación más humanística que enfatiza la comprensión detallada de quien aprende y la personalización del aprendizaje.

Esta transición en enfoques ha sido ampliamente aceptada en los últimos años por la comunidad de educación adulta y, al igual que el modelo de IH en sí mismo, está basada en un mayor respeto por los valores e integridad humanísticos intrínsecos.

Por lo tanto, toda capacitación en IH debe implementar un verdadero entorno cuyo centro sea el estudiante, en el que la relación instructor-estudiante se construya sobre la empatía, confianza y aceptación (recuadro), requisitos fundamentales de la instrucción centrada en el estudiante, según el renombrado psicólogo Carl Rogers (1967). Basados en varios principios fundamentales de la educación humanística, Horn y Lam (2001) señalan tres requisitos clave para toda capacitación en IH:



- 1) La personalización de la capacitación según las necesidades, los intereses y el entorno de los estudiantes mediante una evaluación integral de sus necesidades
- 2) La activa participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje con estrategias de instrucción, tales como el aprendizaje basado en un proyecto, aprendizaje cooperativo, aprendizaje de grupo, y autoevaluación del estudiante y fijación de objetivos
- 3) La continua evaluación y apoyo a los estudiantes

Expresado esto, la gente no está realmente interesada en una capacitación que sea solamente interactiva-intuitiva. Ellos desean que su inversión de dólares en capacitación y de tiempo valioso les reporte una mejora genuina en el desempeño. De manera que la capacitación en IH debe continuar enfocada en el comportamiento y el desempeño, pero desde una óptica humanística.

Por otro lado, dado que capacitar es una forma de influenciar, los instructores deben ser expertos en aplicar la metodología de IH en sí mismos. La capacitación IH debe implementar el modelo IH.

Esto implica ser empático hacia los alumnos (identificándose con ellos, sus perspectivas y sentimientos, y ocupándose de ellos y de sus logros). Significa estar completamente concentrado durante la capacitación, atento a los objetivos de la sesión a fin de mantener las cosas bajo control. También significa mantener una predisposición mental a obrar como una especie de instrumento, siendo confiable y evitando hablar como una víctima, por ejemplo. Y por último, significa manejar el proceso eficazmente, controlando y manejando constantemente las actividades mentales individuales y la sesión misma. Con suficiente práctica, un instructor talentoso puede lograr todos esos elementos sin tener que pensar al respecto, y así, alcanzará *La Zona*.

Horn y Lam (2001) resumen que la capacitación efectiva en influencia humanística, “enseña a los estudiantes cómo internalizar la capacidad de lograr un estado óptimo de rendimiento en situaciones laborales y en sus vidas personales. Lo que aprenden durante la capacitación lo pulen a través de la aplicación y práctica conscientes hasta que lo transforman en un enfoque completamente integrado al que pueden recurrir para alcanzar el éxito” (pág. 17).

Quizás más importante, la naturaleza humanística de IH tiende a apelar a los valores personales de los estudiantes, no ofende sus sensibilidades sociales. Ellos, además, reconocen intuitivamente la importancia de IH en sus vidas privadas. Por ejemplo, se identifican con sus esfuerzos personales: sus diálogos internos negativos, una falta de empatía auténtica en ciertas circunstancias, y la muy real polaridad entre tratar de satisfacer los objetivos personales y ayudar a otros al mismo tiempo. En consecuencia, tienden a internalizar IH mucho más que los enfoques tradicionales para influenciar, y así hacen que la capacitación sea más efectiva.

Afirmaciones fundamentales en la educación humanística adulta

Art Horn y Dr. Tony Lam (2001) documentan en un artículo académico reciente sobre la influencia humanística (IH) que según la investigación moderna en el campo de la educación de adultos, varias afirmaciones esenciales del cada vez más popular modelo de educación humanística brindan implicancias significativas para la capacitación en IH.

Las siguientes características son especialmente relevantes:

- 1) *El aprendizaje debe poseer un significado personal y ser relevante para el estudiante.*
- 2) *La enseñanza efectiva debe contemplar un conocimiento sólido y holístico de los estudiantes, incluso de sus perspectivas, sentimientos, pensamientos y necesidades.*
- 3) *Los estudiantes deben comprometerse activamente en el proceso de aprendizaje y hacerse responsables de él al elegir lo que desean aprender y decidir cuándo y cómo lo harán.*
- 4) *Los maestros deben actuar como facilitadores, haciéndose responsables de asegurar lo indicado en los puntos 1), 2) y 3).*



Como se mencionó, Horn y Lam (2001) proponen que los programas de capacitación tradicionales se beneficiarían con un enfoque mayor en la capacitación en IH, además de los modelos de conducta convencionales enseñados.

Por ejemplo, un programa de capacitación basado en IH en habilidades de capacitación proporcionaría un modelo diseñado paso a paso para el cliente a fin de conducir conversaciones de desarrollo efectivas con los empleados. El modelo podría prescribir un tratamiento secuencial de los objetivos del empleado, la introducción delicada de una oportunidad de desarrollo o área de interés, el trazado de un vínculo entre la oportunidad/inquietud y los objetivos del empleado y, finalmente, un debate sobre un cambio que ambas partes desean en el comportamiento del empleado. No obstante, el mayor beneficio para el instructor puede provenir de aprender a aplicar la IH durante sus esfuerzos de capacitación.

Al aprender a adoptar un verdadero enfoque empático a fin de ayudar al empleado a alcanzar los objetivos, al mantenerse enfocado en el objetivo de la conversación de capacitación, al conservar una capacidad de acción coherente y al manejar la interacción eficazmente, los instructores pueden crear un entorno de gran éxito. El problema es que los instructores comúnmente emplean un modelo de proceso similar al descrito en el párrafo anterior, pero que carece de los elementos intrínsecos vitales de la influencia humanística. Por lo tanto, sufre la efectividad.

En resumen. . .

El éxito de la capacitación en IH puede describirse por el hecho de que contempla la influencia a un nivel básico: la dinámica interpersonal entre las partes. No se basa en el aprendizaje mecánico ni la facultad de imitación de la mente. Por el contrario, compromete las emociones y el intelecto del estudiante, y le permite así generalizaciones más amplias, comprensión más profunda y mejor retención. Cuando se brinda eficazmente, genera un despertar genuino o experiencias transformadoras en los estudiantes.

Y el éxito genera éxito. El factor IH ha sido muy bien recibido por los clientes de Fortune 1,000 y Global 500 de HORN en América del Norte y Europa y, en los círculos de los sectores académicos y de capacitación a los que se ha expuesto. En consecuencia, el modelo IH se ha empleado en los últimos años como la base para los programas de capacitación en habilidades interpersonales para las organizaciones de todo el mundo.

No obstante, Horn y Lam (2001) advierten: “Para mejorar nuestro conocimiento de influenciar y el campo de la capacitación para influenciar se requerirá una evaluación sistemática del impacto de los distintos enfoques de influencia y una determinación de las formas de mejorarla” (pág. 19).

Quizás el enfoque IH no sea aplicable a todas las situaciones, donde hay poco valor para el influenciado. Pero para los líderes, profesionales de ventas y servicios, instructores y otros, donde es importante mantener una relación laboral sana entre el que influencia y el influenciado, IH puede ser sólo el pasaporte.

La investigación necesaria está actualmente en camino y los resultados están comenzando a aparecer. Si desea obtener más información, consulte periódicamente en el HORN Centre for Applied Measurement (centro para mediciones aplicadas, HCAM).

De manera que quizás, al final, el factor IH ejercerá un efecto profundo en la manera en que las personas se comunican entre sí. Y el mundo será mucho mejor o, por lo menos, un lugar humanístico donde vivir.

Aún hay esperanzas para Pat Smith.



Referencias

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Horn, A. (1997). *Gifts of Leadership: Team Building Through Focus and Empathy*. Toronto: Stoddart.
- Horn, Arthur H., & Lam, Tony C.M. (2001). *A White Paper on Humanistic Influence*. Toronto, Ontario: Horn and Associates
- Oxford (1999). In J. Pearsall (Ed.), *The Concise Oxford Dictionary*. New York: Oxford University Press.
- Rich, G. A. (1998). The constructs of sales coaching: Supervisory feedback, role modeling and trust. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1).
- Rogers, C. (1983). *Freedom to learn for the 80's*. Columbus, OH: Merrill.
- Rogers, C., & Roethlisberger, F. J. (1952). Barriers and gateways to communication. *Harvard Business Review*.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Skinner, B. F. (1950). Are theories of learning necessary? *The Psychological Review*. 57(4).



Información adicional

Derechos de autor y autorización para su reproducción

Los contenidos del presente documento y los derechos de autor son propiedad de HORN y del HORN Centre for Applied Measurement (centro para mediciones aplicadas, HCAM). Se autoriza por este medio la reproducción, distribución total de este documento, incluso de esta página. Las páginas y los extractos seleccionados pueden distribuirse sí y sólo sí se menciona el derecho de autor de HORN y se da total atribución a HORN y al autor. Cualquier otra reproducción, republicación, transmisión o uso de este material está estrictamente prohibido y será considerado una violación a las leyes internacionales o de Canadá de derechos de autor.

Acerca de la autora

Lisa Young es asesora en HORN y posee los siguientes títulos en educación: Licenciada en Ciencias, Licenciada en Educación, Magíster en Humanidades. Actualmente está terminando su doctorado en educación en OISE/Universidad de Toronto. Es una autora reconocida y ha asistido a varios congresos sobre educación del adulto, educación por Internet, gestión del aprendizaje por Internet, tecnología de uso, comunidades de práctica y teleasistencia.

La vasta experiencia de Lisa en ámbitos organizacionales y de investigación respalda su historial académico. Ella se enfoca en proyectos que incluyen mediciones complejas de varios niveles y en el diseño instructivo avanzado y desarrollo de programas de educación altamente personalizados para diversos ámbitos presenciales, por Internet o combinados.

Acerca de HORN y HCAM

HORN es una empresa de mejora de rendimiento, especialista en fuerzas de ventas y equipos de gestión. Ofrecemos capacitación en ventas y gestión de ventas, asesoría en estrategia comercial, capacitación a ejecutivos y desarrollo de habilidades interpersonales en áreas tales como gestión del cambio, trabajo en equipo, capacitación y liderazgo.

El HORN Centre for Applied Measurement (centro HORN para mediciones aplicadas) ofrece distintos servicios a clientes, entre los que se incluyen: análisis de las necesidades, medición/evaluación de los programas de capacitación u otras intervenciones, encuestas tradicionales y basadas en la web, pruebas, autoevaluaciones y recopilación de inteligencia.

HORN y HCAM han atendido a clientes de todas las dimensiones de casi todos los sectores y rubros, en América del Norte y Europa durante más de 20 años. Si desea obtener más información, comuníquese con:

HORN
HORN Centre for Applied Measurement

1600 Steeles Avenue West, Suite 412
Concord, Ontario, Canada
L4K 4M2

Teléfono: 905-761-8000

Fax: 905-761-8008

Correo electrónico: learn@horn.com

O bien visite el sitio web de HORN en: WWW.HORN.COM

