

# La influencia mediante el “poder blando”

Brian O'C. Leggett

**BRIAN O'C. LEGGETT**

Profesor Ordinario de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Qué frustrante puede llegar a ser para nosotros, directivos y líderes, cuando nos damos cuenta de que hemos perdido influencia porque no hemos desempeñado bien el cargo. ¿Cuántos líderes hacen verdaderos esfuerzos por motivar a sus equipos, pero acaban tirando la toalla? Técnicamente, estamos en lo más alto de nuestra carrera, pero sabemos que los de nuestro alrededor nos escuchan solo por nuestra posición. De hecho, la capacidad de influir en los demás quizá nos parezca que está fuera de nuestro alcance, pero la buena noticia es que, para ser influyente, solo hay que lograr hablar con persuasión; y eso se aprende. Si las personas estuvieran seguras al 100%, no necesitaríamos capacidad de persuasión; pero no lo están. Tenemos que convencer a los demás para que acepten el cambio y las nuevas actitudes, e incluso reforzar las de siempre.

Durante mucho tiempo, los especialistas en gestión han obviado el arte de la persuasión como una herramienta a tener en cuenta. **Peter Drucker**, un agudo observador del comportamiento directivo, nos decía hace ya tiempo lo siguiente: “La buena comunicación y las buenas relaciones interpersonales son un imperativo para el rendimiento y la sostenibilidad de todo el negocio. Sin embargo, su importancia suele infravalorarse”. Investigadores como **Robert Cialdini** han intentado solucionar esa situación abriendo una puerta a un estudio más científico de la persuasión<sup>1</sup>.

El académico de Harvard **Joseph Nye** ha puesto nombre a la habilidad de directivos, jefes de equipo o supervisores de usar la persuasión no solo para influir en la motivación e identificación de sus grupos, sino también en su proceso de aprendizaje, y el término elegido es *soft power*<sup>2</sup>, traducido al español como ‘poder blando’. Para **Nye**, los términos ‘poder blando’ y ‘persuasión’ son sinónimos y tienen cuatro dimensiones básicas: inteligencia emocional, visión, retórica y comunicación no verbal.

La inteligencia emocional, nuestra primera dimensión, es la capacidad del orador de reconocer sus propios sentimientos y los de su audiencia. Requiere empatía y parte de la autogestión y el control de las relaciones.

La segunda dimensión de la persuasión tiene que ver con la visión o el mensaje que queremos comunicar. No tiene por qué ser una visión muy importante, pero sí debe ser relevante para la situación en la que se encuentre el orador. Es clave visualizar el mensaje antes de comunicarlo.

Luego está la retórica, nuestra tercera dimensión. Se trata de la comunicación verbal de nuestra visión. Lo más importante, en este sentido, es la credibilidad, tanto la personal como la profesional. Esta credibilidad puede existir o, si no existe, se tiene que poder crear. Nuestro mensaje o visión debe partir de la racionalidad y debe apoyarse en la argumentación y en la credibilidad. La retórica también requiere que creemos el entorno emocional adecuado para la recepción de nuestro mensaje. Tenemos aquí una mezcla de los tres lenguajes que manejamos: el de los sentimientos, el del significado y el de la acción. El consejo que daba **Aristóteles** a este respecto es muy claro: al hablar, el orador debe sentir las mismas emociones que espera que la audiencia sienta. Los buenos oradores saben que en esto, no hay engaño posible.

La cuarta dimensión, la comunicación no verbal, cubre áreas como la entonación, la expresión facial, el lenguaje corporal y el uso que hacemos del simbolismo. **Nye**, aun reconociendo que **Gandhi** no era un excelente orador, lo pone de ejemplo como maestro de la comunicación no verbal y del inteligente uso del simbolismo. Eso hizo que fuera una de las personas más inspiradoras del s. xx.

Así, muchos de nosotros podemos creer que, entre persuasión y manipulación, la distancia es corta; “lobos disfrazados de corderos”, por decir algo. Pero, en realidad, la diferencia es clara: la persuasión siempre deja a los demás el derecho a decir “no”. La manipulación, en cambio, siempre crea un grado de dependencia y le arrebató a la persona el derecho a la negación. Utilizando la persuasión, conseguiremos ser más influyentes de lo que hoy somos.

1. Cialdini, R.: *The psychology of persuasion*, HarperBusiness, 2006.  
2. Nye, J.: *The powers to lead*, Oxford University Press, 2008.

PARA SABER MÁS: Leggett B. O'C., *The little book of rhetoric: Soft Power*, EUNSA, 2012