



















Tengo que admitirlo: yo soy una de esos extrovertidos. Necesitaba practicar cómo dejar huella sin hacer demasiada alharaca. Durante buena parte de mi vida profesional me basé en la creencia mal encaminada de que el enfoque de Tipo A, con su énfasis en hablar y en ocupar el centro de la escena, daba resultados. Soy conferenciante, consultora laboral y escritora, y mi trabajo consiste en influir en las personas para que adopten nuevos enfoques en sus vidas. Por supuesto, pensaba yo, eso quería decir estar «ahí fuera» y «en la onda». Corría de un lado para otro, improvisaba un montón, y a menudo encontraba una forma de llamar la atención. A medida que avanzaba en mi carrera, encarné el estereotipo de la neoyorquina ruidosa y asertiva que era por naturaleza.

No obstante, crecí en silencio, observando a las personas. Mi padre, Alvin Boretz, era guionista de cine y televisión, y muchas de nuestras conversaciones a la hora de cenar giraban en torno a las personas, sus motivaciones y su conducta. Como el trabajo de mi padre dependía de que captase los matices sutiles de los diálogos, el significado de las conversaciones tenía un interés inacabable para mi familia. No era inusual ver cómo mi familia, compuesta de cuatro extrovertidos, permanecía sentada en silencio en Cairo's, nuestro restaurante italiano local, escuchando las conversaciones simultáneas a nuestro alrededor. De camino a casa, comentábamos los diálogos que habíamos escuchado y hacíamos hipótesis sobre las vidas y las relaciones de los otros comensales. Los introvertidos ofrecían pocas pistas verbales, de modo que nos costaba mucho imaginar qué estaría pasando en sus vidas. Aquellas familias tan apacibles, que pasaban desapercibidas, tan diferentes de la nuestra, me resultaban especialmente misteriosas. ¿Qué pasaba con ellas?

Me embarqué en mi carrera y continué observando a los introvertidos. Seguía observando a la gente, y las personas que no dejaban de intrigarme eran las introvertidas, aquellas que a veces se angustiaban en sus puestos de responsabilidad, a pesar de que tenían en su interior toda la fuerza que necesitaban. Escribí *El líder introvertido – Aprovecha tu talento más silencioso* para proporcionar a esas personas con talento una guía que les permitiera ser líderes sin dejar de ser ellas mismas.

Durante la investigación para ese libro y gracias a incontables interacciones desde su publicación, cada vez me he sentido más atraída por las historias y las experiencias de los introvertidos. Cuanto más hablo con ellos, les escucho, les asesoro y escribo sobre ellos, más aprecio su sensibilidad. Me he dado cuenta de que el lenguaje tranquilo del introvertido supone una diferencia refrescante respecto a mi persona, por naturaleza extrovertida, y admito que puedo introducir en mi vida rasgos y conductas de los introvertidos para tener un impacto mayor. Por ejemplo, en lugar de salir pitando para dar esa conferencia en el último minuto, puedo pasar un tiempo relajada sentada a mi mesa, contemplando los árboles y reflexionando sobre mi propósito para ese día. O en lugar de colgar algún comentario casual en Facebook, puedo pensar en las otras tareas que me aguardan. O cuando intento desenmarañar una relación difícil, puedo poner por escrito mis pensamientos para tener más claro en qué punto me encuentro.

En resumen, admito que en mi interior se produce un gran cambio cuando fluyo a la faceta menos destacada de mi personalidad. Cuando opto por aceptar mi energía interna, obtengo visiones más profundas, intensifico mi creatividad y me centro más. Los psicólogos jungianos dirían que al conectar con la faceta menos prominente de mi temperamento libero

una fuerza poderosa. Yo digo, sencillamente, que los introvertidos a los que pretendía influir me han influido.

Inspirada por las personas que influyen silenciosamente que he conocido y por el efecto que han tenido sobre mí, centré mi atención en la pregunta de *cómo* dejan huella estos introvertidos exitosos. ¿Exactamente cómo desafían el statu quo, provocan nuevas formas de pensar o inspiran a otros a seguir adelante? ¿De qué puntos fuertes internos echan mano para producir cambios? ¿Qué pasos dan para influir en otros?

En mi vida profesional he interactuado con miles de personas que profundizaron mi conocimiento de la experiencia de los introvertidos, y me dieron ideas sobre cómo responder a estas preguntas. Los debates en clase, las preguntas formuladas tras las conferencias y los problemas que han surgido en las sesiones de formación han contribuido a mi entendimiento y a aguzar mi perspectiva. En mi calidad de escritora y periodista, he conocido a una amplia gama de introvertidos, y he escrito o me han entrevistado para muchos artículos sobre el tema de los introvertidos en el entorno laboral, para publicaciones como *Forbes*, *Bloomberg Business Week* y el *Wall Street Journal*. Gracias a conversaciones informales, correos electrónicos de seguimiento y comentarios en blogs, he podido comprender más a fondo el modo en que los introvertidos experimentan el mundo, y de qué maneras usan sus talentos naturales para influir en las personas de formas poderosas.

También he tenido la suerte de insertarme en una comunidad vibrante de personas que influyen silenciosamente. En concreto, pedí a esos profesionales, procedentes de una amplia gama de campos y organizaciones, que me contasen su forma de enfocar la influencia. A menudo me proporcionaron respuestas por escrito, y les hice un seguimiento mediante entre-

vistas telefónicas para entenderlo todo mejor. Con su estilo característicamente humilde, me hablaron de las innumerables maneras en las que dejan huella en otras personas y compañías. En su calidad de introvertidos que valoran la privacidad, algunos de ellos me pidieron que no mencionara sus nombres. En esos casos, he sustituido su nombre verdadero por un seudónimo, usando sólo el nombre de pila. Muchos otros aceptaron que usase sus nombres, y por lo tanto los he incluido en el texto.

He hecho todo lo posible para incorporar las historias que me motivaron mientras buscaba la respuesta a la pregunta que me impulsaba: *¿cómo influyen en otros aprovechando sus propios puntos fuertes naturales e indetectados?* Después extraje de sus respuestas los seis puntos fuertes que leerá en los capítulos siguientes. Espero que, en esos puntos fuertes, usted descubra su propia expresión intransferible de la influencia silenciosa.

# 1

## Deje de intentar comportarse como un extrovertido

*«Baje la voz y fortalezca su argumento.»*

Barbara McAfee, escritora y cantante

¿Sabía que...?

- Las mejores ideas a menudo surgen de la soledad profunda.
- Escribir un correo electrónico persuasivo puede impulsar mejor un proyecto que mantener una conversación estándar.
- Escuchar lo que no se dice es más importante que escuchar lo que se dice.

Quienes influyen silenciosamente, esas personas que hacen que sucedan cosas sin utilizar técnicas evidentes, aprendieron estas lecciones por medio de la experiencia. Como las ondas de un estanque, producen un fuerte impacto sin alharacas. Cuando los introvertidos precisan ejercer su influencia, se concentran en el pensamiento meticuloso y en la profundidad. No recurren a las fanfarrias ni hacen mucho

escándalo. A su manera apacible y humilde, los introvertidos que influyen en los demás se aseguran de que las personas a las que esperan influir capten el mensaje. Sin embargo, a menudo las organizaciones y los colegas que se creen la idea de que lo que hace falta es hablar mucho los pasan por alto o los infravaloran.

Si es usted introvertido, es probable que haya intentado influenciar a otros imitando a sus colegas más extrovertidos. Sospecho que ese enfoque no le funciona: es agotador, insostenible y, en última instancia, ineficaz. Contrariamente a lo que le dirán la mayoría de libros que hablan de la influencia, la respuesta no consiste en convertirse en el extrovertido que usted no es. *Sin embargo, creo que se convertirá en una persona influyente más eficaz cuando deje de actuar como un extrovertido y, en lugar de eso, aproveche al máximo sus puntos fuertes innatos y discretos.* Al compartir con usted historias concretas de quienes influyen silenciosamente y también sus consejos, este libro le enseñará a identificar, potenciar y aplicar esos puntos fuertes naturales, de modo que pueda dejar huella sin hacer mucho ruido. Descubrirá cómo reconocer su energía interna, conectarse con su sabiduría e interactuar reflexivamente con el mundo que le rodea.

---

### **Los obstáculos en el camino hacia la influencia silenciosa**

No cabe duda de que hoy día en las empresas domina el enfoque extrovertido, más vistoso. Este enfoque, que niega la tendencia natural de más de la mitad de la población mundial, levanta obstáculos en la ruta hacia la influencia silenciosa. Vamos a ver si le suena alguno de esos obstáculos.

## **1. Los equipos lo son todo**

Allá por la década de 1980, las corporaciones se subieron al carro de «los equipos producen resultados», y proliferó el enfoque centrado en el grupo, que nos ha llevado a la realidad actual: la mayoría de las veces las tareas profesionales necesitan de un trabajo en equipo. Puede que a su supervisor se le llame «el líder del equipo», y probablemente su grupo de trabajo recibe el nombre de «equipo». Las instalaciones de nuestras empresas están pensadas de tal modo que podemos sentarnos con nuestro equipo, hacemos la mayor parte del trabajo en «reuniones de equipo», se nos ocurren cosas mediante las tormentas de ideas, nos esforzamos por alcanzar los objetivos del equipo y la mayoría de personas no son contratadas hasta no haberse entrevistado con todos los miembros del equipo. Este enfoque tan dependiente del equipo supone un problema para los introvertidos. El hecho de estar entrelazados con otros no sólo agota sus reservas de energía social, sino que les aleja del espacio físico e intelectual, que es donde piensan mejor. Si usted es introvertido, ya sabe que para reflexionar y crear necesita estar a solas. Hay tanta presión que los introvertidos hablan de huir a «la soledad del baño». De hecho, en una encuesta que realicé entre cien introvertidos, cuatro de cada cinco decían que «padecían agotamiento por gregarismo».<sup>2</sup> Debido a esta presión de relacionarse con otros durante todo el día, a las personas que influyen silenciosamente se les dificulta mucho encontrar momentos de tranquilidad y de preparación para incubar sus planes.

## **2. La necesidad de hablar sobre los éxitos y las ideas**

En la mayoría de organizaciones, compartir los éxitos contribuye a reforzar la «marca» personal. Las personas le conocen

y aprecian el valor que usted ofrece porque ha hablado de sí mismo y de lo que ha hecho. El problema es que las personas que no fanfarronean (es decir, la mayoría de introvertidos), a menudo se excluyen inconscientemente de lo que les rodea. Si no tienen un jefe que destaque su talento y fomente su visibilidad, a menudo son relegados. Como las culturas organizacionales modernas no recompensan la humildad, esta forma de ser de los introvertidos suele contribuir a que los pasen por alto. Los introvertidos tienen ideas estupendas que nadie escucha. En el entorno de un grupo pueden apuntar soluciones inteligentes, pero sin embargo les cuesta encontrar el momento propicio para comentarlas. Incluso en las conversaciones entre dos personas (sobre todo con los extrovertidos) no les resulta fácil manifestar sus ideas y que el interlocutor les escuche. Como estas personas apacibles no hablan de sí mismas, tienden a volar fuera del alcance del radar, y son pocos los colegas extrovertidos que piensan sacarlos de sí mismos para que compartan sus ideas. Por consiguiente, al introvertido le cuesta llamar la atención de las personas y usarla para influir en las circunstancias.

### **3. La presión para actuar como extrovertidos**

Muchas culturas asiáticas valoran profundamente la capacidad de no mostrar mucho las emociones. Sin embargo, el entorno laboral occidental apenas tolera los rostros inexpresivos o las personas calladas. Parece ser que para encajar hay que ser animado y locuaz. ¿Que no es su estilo? Mala suerte. Para tener éxito tendrá que fingir.

Oliver Goldsmith, el escritor irlandés del siglo XVIII, describió a un personaje diciendo: «En el escenario era natural, sencillo y conmovedor. Solamente actuaba cuando no estaba en el escenario». A menudo los introvertidos manifiestan un



sentimiento parecido. «Hacen el papel» de ser felices, sociales y expresivos incluso cuando no se sienten así. Susan Cain, autora de *El poder de los introvertidos*, se refiere a esta presión diciendo que pretende estar a la altura del «ideal extrovertido». <sup>3</sup> Una persona que influye silenciosamente describe la charla trivial en las reuniones de negocios como el rumor de los «egos competitivos». Cuando participa en la conversación, se siente falsa.

Sin embargo, para desafiar el statu quo e inspirar a otros para que avancen debe usted tener la disposición de mostrarles su verdadero yo. Los intentos que hacen los introvertidos de influir se ven obstaculizados cuando otros perciben que son personas difíciles de entender, y cuando ellos mismos se agotan debido a la presión de querer ser extrovertidos.

#### **4. Tomar decisiones rápidas**

Desde responder a una pregunta en una reunión hasta responder a un correo electrónico de un cliente sin pérdida de tiempo, las presiones del entorno nos inducen a tomar decisiones rápidas. Muchos lugares de trabajo dan más valor a las respuestas instantáneas que a las meditadas, que requieren un poco más de tiempo. La velocidad de la tecnología y un clima mundial cada vez más competitivo han acelerado el ritmo de trabajo. Ha desaparecido el tiempo para meditar en un problema espinoso desde diversos ángulos. Han desaparecido las preguntas del tipo «¿qué pasaría si...?» y la posibilidad de reunir más datos antes de tomar una decisión. Las personas a las que queremos vender nuestras ideas y productos quieren resultados ya mismo.

Lamentablemente, una vez más los introvertidos sacan la pajita más corta. Se sienten frustrados cuando no logran ami-

norar el proceso de toma de decisiones. No consiguen disponer del tiempo necesario para procesar las decisiones en su mente y para hacer los preparativos necesarios para obtener los mejores resultados. Entonces, los demás a menudo los califican de «lentos» y rezagados, y les cuesta que les traten con el respeto que merecen. Con frecuencia, mientras meditan en decisiones y analizan la situación, no logran captar las señales que les dicen que se están quedando rezagados. A menudo su «demora» les cuesta la oportunidad de influir en la decisión.

### **5. La reducción de la privacidad**

De un modo parecido a como lo hacen las preguntas indeseadas en las reuniones sociales, las páginas de medios sociales como Facebook nos presionan para que abramos nuestro ser interior al mundo que nos rodea. Esa reducción de la privacidad crea un clima incómodo para los introvertidos, a quienes les gusta conocer a alguien antes de desnudar su alma. Cada día bregan con el concepto de DI (demasiada información).

Los introvertidos inteligentes saben que tienen que establecer relaciones si quieren influir en los demás. Lo único que pasa es que quieren conocer a las personas poco a poco, en vez de saltar directamente a temas personales. La presión para compartir y conectarse todos los días a un ritmo acelerado les estresa, agota su energía y pone en peligro las mismas relaciones que intentan construir según sus propias reglas.

### **6. La imposibilidad de intervenir**

De todos los obstáculos en el camino hacia la influencia silenciosa, que a una persona no la dejen hablar es el que más parece frustrar a los introvertidos. En el clima locuaz de la socie-

dad occidental abundan las interrupciones. Si un introvertido habla bajito o hace una pausa, otros intervienen y reclaman la atención. Incluso cuando un introvertido habla con un tono de voz audible y expresa con elocuencia una idea que ha desarrollado a fondo antes de exponerla, es probable que los extrovertidos le interrumpen. Para el extrovertido, que tiende a pensar en voz alta, la interrupción no es más que una forma de aprovechar la buena idea del introvertido. Para éste, la interrupción es como una manta que sofoca su voz. El grupo deja de analizar las ideas del introvertido, y tiende a entregarse a las opiniones de la persona que hable más alto en la sala. El resultado: que los introvertidos se desmotivan y se sienten menos inclinados a proponer ideas nuevas.

Además, se sienten presionados para participar en el juego de las interrupciones. Muchos introvertidos asiáticos comentan que oyen dos voces en su cabeza: la de sus padres, que les dice «Sé educado», y la de su jefe, que les incita a hablar más alto y a expresar sus comentarios en las reuniones. Esta situación genera un intenso conflicto para los introvertidos, que prefieren dejar reposar sus pensamientos, aprovechando las pausas en las conversaciones no para hablar sino para pensar. No sólo sienten la frustración de que otros les arrojen, sino que les animan a imponer a los demás un estilo que contradice su propia naturaleza.

Si estas barreras le resultan familiares y le crean un sentimiento de frustración, sepa que no está solo. Sencillamente, es un introvertido inmerso en un mundo centrado en los extrovertidos. En lugar de intentar esquivar esas barreras en la autopista de la extroversión, siga una ruta más directa, eficiente y agradable. Acepte lo que hace de forma natural y verá mejo-

res resultados. Otros introvertidos ya lo han hecho: están ahí fuera buscando la mejor cura posible para el cáncer, la respuesta al calentamiento global y formas de mejorar la enseñanza. Usted también puede hacerlo.

---

### **Características que conforman a los introvertidos**

Espero que capte el mensaje de que, para ser muy eficaz influyendo, no tiene por qué ser extrovertido. Puede tener éxito si acepta su naturaleza introvertida. Pero ¿qué significa realmente el término «introvertido»? Es una palabra que hoy día usa mucha gente, pero pocos saben realmente lo que quiere decir.

Partamos de una pregunta fundamental: cuando usted tiene que recargar las pilas, ¿tiende a estar a solas en un lugar apacible? Si la respuesta es sí, probablemente es usted introvertido.

Técnicamente, *introversión* y *extroversión* son palabras que se refieren a rasgos de personalidad, y que tienen que ver con fuentes de estímulo y de energía. Mientras que los extrovertidos recargan las pilas estando con más gente y participando en actividades, los introvertidos sacan sus fuerzas de su interior. Una aclaración: la timidez es diferente a la introversión. La timidez es un producto del temor o la ansiedad en un entorno social, mientras que la introversión se centra simplemente en una fuente de energía.

Esta tendencia básica de encontrar la energía en el interior de uno mismo se manifiesta en estos rasgos observables de los introvertidos. Observe si se identifica con alguno de los siguientes:

**Buscar la soledad.** Los introvertidos quieren y necesitan pasar tiempo a solas. En el trabajo, prefieren espacios tranquilos y privados, y les gusta abordar proyectos en solitario o en un grupo reducido.

**Primero pensar, luego actuar.** Piensan antes de hablar. Incluso en las conversaciones informales, piensan detenidamente en los comentarios de otros y hacen una pausa y reflexionan antes de responder. Saben cómo utilizar el poder de la pausa.

**Contener las emociones.** Los introvertidos raras veces se muestran emotivos o expresivos. Puede ser difícil averiguar qué pasa en su interior, de modo que la gente a menudo malinterpreta sus sentimientos.

**Centrarse en la profundidad.** Buscan la profundidad, no la amplitud. Les gusta cavar hondo, escudriñar las cosas y las ideas antes de pasar a otras nuevas. Les atraen las conversaciones con sentido, en contraposición al parloteo superficial. Saben cuándo sintonizar con otros y cuándo no tienen que invertir tantas energías en hacerlo.

**Que hablen sus dedos.** Prefieren escribir a hablar. Cuando están en el trabajo, prefieren enviar un correo antes que hablar por teléfono, y es probable que les guste más escribir informes que hacer presentaciones en público.

**El arte de la discreción.** Normalmente son callados y reservados. Tienden a hablar en voz baja y lentamente. No desean ser el centro de atención, y prefieren volar bajo para eludir el radar. Incluso en las conversaciones acaloradas, tienden a proyectar a los demás una actitud calma.

**Lo privado pertenece al ámbito de... lo privado.** Los introvertidos se oponen al «libro abierto». Mantienen los asuntos personales bien protegidos, compartiendo información con unos pocos elegidos; incluso entonces, no la comparten hasta que conocen bien a esas personas y se sienten cómodos con ellas. También pueden ser precavidos con los temas laborales, y mantienen bien guardadas sus ideas y alianzas.

Estos rasgos no son ni buenos ni malos, simplemente *son*. Lamentablemente, en la sociedad moderna, a menudo se malinterpretan, se infravaloran y no se aprecian en lo que valen. Es evidente que por lo general nadie los considera impulsores claves de la influencia. Sin embargo, por irónico que resulte, estos rasgos son precisamente el motivo de que a menudo las personas que influyen mejor a los demás sean los introvertidos, incluso en un mundo que, hasta ahora, ha dado por hecho que para dejar huella hay que hacer mucho ruido.