



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

ESTRATEGIA PARA FORMULAR TÁCTICAS DE INFLUENCIA
PARA EL EJERCICIO DEL PODER EN ORGANIZACIONES

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
JONATHAN ENRIQUE MENDOZA ORTEGA

TUTOR PRINCIPAL
M. EN I. FERNANDO MACEDO CHAGOLLA, FES ARAGÓN UNAM

MÉXICO, D. F. OCTUBRE 2015

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Suárez Rocha Javier
Secretario: M. en I. García Santamaría González Gilberto
Vocal: M. en I. Macedo Chagolla Fernando
1^{er}. Suplente: Dr. García Martínez Mariano Antonio
2^{do}. Suplente: Dra. Rigaud Téllez Nelly

Lugar donde se realizó la tesis:

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ingeniería
Ciudad Universitaria
México D.F.

TUTOR DE TESIS:

M. EN I. FERNANDO MACEDO CHAGOLLA

FIRMA

AGRADECIMIENTOS:

A mi abuelo Enrique Lee por su gran ejemplo.

A mi madre Raquel por su amor incondicional.

A mi hermano Angelo por estar siempre presente.

A mis tíos Hugo, Damaso y Alfredo por todo su apoyo.

Al Maestro Macedo Chagolla por guiarme y motivarme.

Al Dr. Suarez Rocha por inspirar mi desarrollo profesional.

A la Dra. Aida Huerta por compartirme su visión y su tiempo.

A la FES Aragón por darme tantas experiencias y conocimiento.

Al CONACYT que me permitió continuar estudiando y superarme.

Ing. Jonathan Enrique Mendoza Ortega



CONTENIDO

CONTENIDO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. LAS PROBLEMÁTICAS DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES	5
1.1 LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	5
1.2 LA ORGANIZACIÓN Y LA INFORMALIDAD INHERENTE	7
1.3 PROBLEMÁTICAS DEL EJERCICIO INEFECTIVO DEL PODER	11
1.4 ENFOQUES PARA ABORDAR LOS PROBLEMAS DEL EJERCICIO DEL PODER	14
1.5 PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA PARA EJERCER LA INFLUENCIA	19
1.6 OBJETIVO GENERAL	19
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.8 CONCLUSIONES DEL PRIMER CAPITULO	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DEL PODER E INFLUENCIA EN ORGANIZACIONES	21
2.1. ENFOQUE SISTÉMICO	21
2.2 ESTUDIO DE LA NATURALEZA Y LAS FUENTES DEL PODER	23
2.3 ESTRUCTURAS DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES	25
2.4 PODER DERIVADO DE LA POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	27
2.5 FUENTES DE PODER PERSONAL	30
2.6 MECANISMOS DE INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN	31
2.7 TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN DE LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA	35
2.8 DETERMINANTES PARA SELECCIONAR UNA TÁCTICA DE INFLUENCIA	42
2.9 EL PODER Y EL LIDERAZGO	44
2.10 EL PODER COMO UNA NECESIDAD Y EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN	49
2.11 CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CAPITULO	56
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA PARA FORMULAR TÁCTICAS DE INFLUENCIA	57
PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA	57
3.1 UBICACIÓN DEL SISTEMA DE RELACIONES SOCIALES	60
3.1.1 Establecer el propósito de la influencia	60
3.1.2 Identificación de los actores involucrados	61
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL: RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA	62
3.2.1 Análisis funcional	62
3.2.2 Análisis estructural: Posicionamiento de los actores	64
3.2.3 Análisis del entorno: Identificación del contexto de la relación	66
3.2.4 Análisis de expectativas: Creencias y actitudes hacia el objetivo	68
3.2.5 Formulación de la conducta deseada de los actores	71



3.3 ANÁLISIS CONDUCTUAL: INTERESES Y MOTIVACIONES.....	73
3.3.1 Pautas para la gestión de actores según su conducta de apoyo	73
3.3.2 Pautas para la gestión de actores según sus aptitudes.....	75
3.3.3 Pautas para la gestión de actores según su temperamento	76
3.3.4 Pautas para la gestión de actores según sus motivaciones	77
3.4 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA	79
3.4.1 Marco para el análisis de las tácticas de influencia	79
3.4.2 Esquema de evaluación de las tácticas básicas de influencia	80
3.4.3 Selección de los motivadores y diseño de las dinámicas de influencia	85
3.5 CONCLUSIONES DEL TERCER CAPITULO.....	92
CAPITULO IV. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y TÁCTICAS DE EMPODERAMIENTO	93
4.1 MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INFLUENCIA	93
4.1.1 Resultados de las tácticas de influencia	94
4.1.2 Impactos de las tácticas de influencia.....	95
4.2 LA RETROALIMENTACIÓN Y LOS INCENTIVOS	96
4.2.1 Definir los indicadores de desempeño	97
4.2.2 Tipos de incentivos	97
4.2.3 Cómo relacionar los incentivos con las tácticas de influencia.....	100
4.3 TACTICAS DE EMPODERAMIENTO DE LARGO PLAZO	101
4.4 CONCLUSIONES DEL CUARTO CAPITULO	105
CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	106
RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXO A. FÓRMULAS PARA DEFINIR LOS INCENTIVOS.....	114
ANEXO B. SISTEMA DE INCENTIVOS VARIABLES	115



INTRODUCCIÓN

En la planeación, así como en la mayoría de las funciones gerenciales, uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es que todo el tiempo se requiere la interacción entre personas: Para formular objetivos, tomar decisiones, distribuir recursos, delegar o llevar a cabo las acciones planeadas. Por ello, el gerente o administrador, como aquel responsable de lograr objetivos en conjunto con otros individuos, requiere influir en sus colaboradores para sumar sus esfuerzos.

Los aspectos relacionados con el ejercicio del poder y la influencia social son muy importantes de tener en cuenta en las organizaciones, ya que, desde la base de las operaciones o incluso en los mandos medios y niveles directivos, se gestan dinámicas de poder que dan a los protagonistas la capacidad de promover su propia agenda a costa de influir en el rumbo y el desempeño de la organización, ya sea que se trate de una organización orientada a la rentabilidad o con fines sociales, una institución pública o privada, del sector industrial o de servicios.

No obstante, el ejercicio inefectivo del poder no suele ser reconocido como un problema importante en el cumplimiento de las funciones en una organización, cuya línea gerencial, en su afán de proyectar un cuadro más apacible, contribuye a crear las importantes problemáticas que afectan la implementación de planes y proyectos, el clima laboral y el desarrollo de la organización.

Por estas razones y principalmente porque en ocasiones un administrador no tiene el conocimiento para utilizar el poder y la influencia adecuadamente para obtener mejores resultados y cumplir sus objetivos, el objetivo de esta investigación es ***elaborar una estrategia general, que tendrá la capacidad de ser una guía, para que los mandos gerenciales de las organizaciones logren sus objetivos utilizando eficazmente las bases de su poder con sus colaboradores, aportando un conjunto de líneas de acción para diseñar las mejores tácticas de influencia.***

Con este planteamiento, mediante un enfoque deductivo, se generaron en la investigación dos tipos de variables que permitirán predecir los resultados de una táctica de influencia en un contexto específico y con un individuo particular. Las variables consideradas son:

1. **Variables situacionales:** Describen el contexto de la organización en la que se pretende lograr un objetivo por medio de las acciones de un tercero. A saber:
 - Influencia del actor en el objetivo
 - Probable actitud ante la solicitud
 - Tipo de objetivos en la organización
 - Grado de vinculación entre las funciones
 - Facultades para influir en el desempeño del actor
 - Fraternidad en la relación interpersonal



2. Variables conductuales: También llamadas motivadores del comportamiento, provienen de los factores particulares de cada individuo (intereses, aptitudes, necesidades y personalidad) relevante en el objetivo; se clasifican como:

- Motivadores de resultado
- Motivadores de incumplimiento
- Motivadores de realización

El enfoque de sistemas de actividad humana (sociales) permite abordar la relación entre estas variables ya que brinda una vista global de las organizaciones, es decir, concibe su comportamiento como una interacción entre aspectos culturales, políticos y psicológicos, en lugar de aislar a los fenómenos en contextos estrechos. De esta manera, al concebir el poder como un sistema de relaciones de interdependencia entre los empleados, pueden utilizarse las propiedades de los sistemas para abordar las bases de operación de las tácticas de influencia, teniendo como punto de partida la realización de un objetivo en la organización.

En este punto también es preciso plantear los objetivos específicos de esta investigación:

1. Contextualizar la problemática del ejercicio inefectivo del poder en el marco de las organizaciones mexicanas.
2. Agrupar en un marco teórico de referencia los principios de la teoría del poder y la teoría organizacional.
3. Formular una estrategia basada en un esquema básico de la planeación para:
 - a) Diagnosticar el grado de influencia y los factores motivantes de los involucrados en un objetivo dentro de la organización
 - b) Formular y evaluar las tácticas de influencia más adecuadas para lograr una determinada conducta deseada en los involucrados.
4. Establecer los criterios básicos para evaluar la efectividad en los resultados de la influencia y otorgar incentivos que refuercen el comportamiento deseado.

Con base en lo anterior, el primer objetivo se desarrolla en el Capítulo 1 que se llama *Las problemáticas del poder en las organizaciones*. El segundo objetivo se atiende en el Capítulo 2, *Marco teórico del poder e influencia en organizaciones*, recopilando y analizando, de manera secuencial y estructurada, el conjunto teorías que abordan la estructura del poder en organizaciones, el liderazgo, la influencia y la motivación.

En el Capítulo 3, *Diseño de tácticas para el ejercicio del poder*, se propone una estrategia para formular tácticas de influencia sustentada en el método básico de la planeación apoyada con la base conceptual de los sistemas. En el Capítulo 4 se desarrolla el último objetivo analizando las mejores prácticas para recompensar el desempeño de los involucrados. Finalmente, las conclusiones generales, recomendaciones y extensiones de la investigación se presentan en el capítulo final.



CAPITULO I.

LAS PROBLEMÁTICAS DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

La necesidad de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones mexicanas es un fenómeno influenciado por diversas causas como la competencia globalizada, la presión por innovar, el acelerado cambio tecnológico y el cumplimiento de variadas normatividades, entre otros factores económicos, políticos y educativos. Todo esto demanda de las organizaciones la intensificación en sus ritmos de trabajo y un consecuente aumento de su complejidad interna para adaptarse a su ambiente turbulento.

En este contexto, la capacidad para adaptarse a su entorno depende de que las organizaciones sean flexibles. Es decir, que internamente estén preparadas y dispuestas para cambiarse a sí mismas a fin de utilizar eficiente y efectivamente sus recursos limitados. Cabe señalar que si bien la flexibilidad no garantiza el éxito de las empresas, es un requisito esencial para satisfacer las necesidades de su propia existencia, así como los deseos de todos sus participantes (Ackoff, 2002).

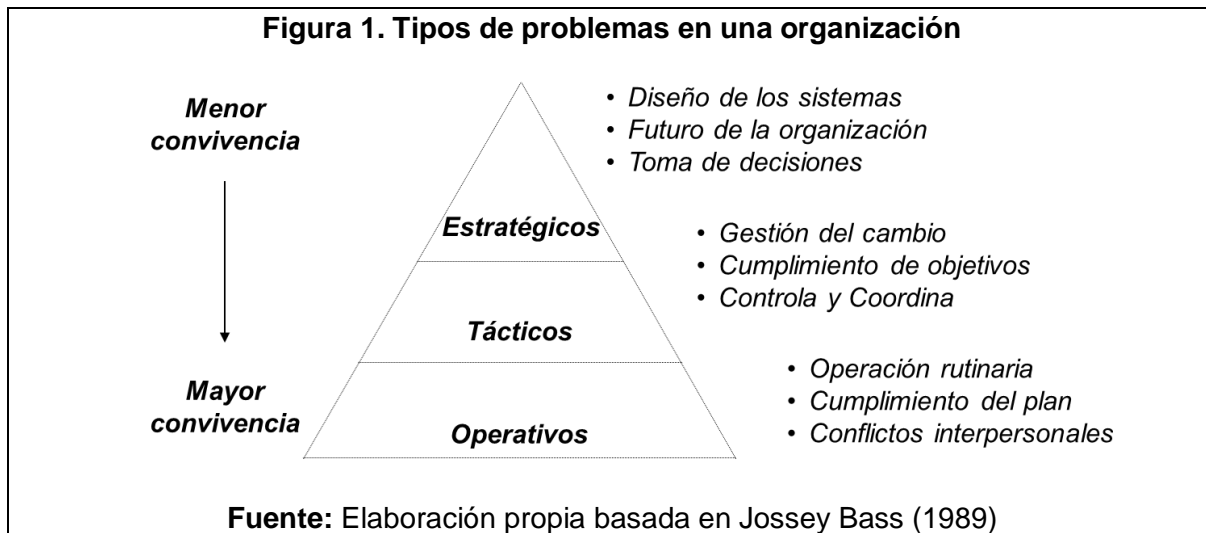
En este sentido, las organizaciones traducen sus propósitos de adaptación y desarrollo, en planes y proyectos que requieren, a su vez, de una "arquitectura social flexible" para su implementación, provocando que el éxito de la organización este influenciado de modo fundamental por la capacidad de su personal para asimilar los cambios necesarios, y particularmente de los mandos gerenciales, cuyas funciones implican el control, la coordinación y la administración de recursos humanos.

Como resultado, tanto administradores como investigadores se vuelven más conscientes de lo importantes y complejos que se han vuelto los problemas de influir en el comportamiento de los trabajadores como un factor decisivo en el manejo de los cambios en las organizaciones así como para prevenir y superar las crisis. Este escenario se vuelve más evidente al reconocer que, sencillamente, la conducta de apoyo de los recursos humanos es la que hace posible que cualquiera que sea el plan, la decisión o el cambio planteado, estos lleguen a ser realmente aceptados y finalmente exitosos.

Como parte de este fenómeno, en las organizaciones donde se administran inadecuadamente las relaciones con los trabajadores, persiste una actitud defensiva y de insatisfacción por el modo en que los empleados sienten que son tratados (Ackoff, 2002), En estos casos se gestan sentimientos de rechazo hacia las innovaciones organizativas e ideas estratégicas, evitando que el personal considere tales acciones como prioridades y aún más importante, dificultando su implementación y favoreciendo conductas de indolencia, indisciplina, insurgencia, encubrimiento e incluso inmorales (Argyris, 1993).

Ante este panorama, característico de las empresas mexicanas contemporáneas, es necesario lograr el consenso entre la gestión y los empleados para que el clima laboral no se vea dañado y perjudique el desarrollo actual y futuro de la organización. Sin embargo, no existen garantías de que las decisiones mutuamente beneficiosas incidan favorablemente en el comportamiento de los trabajadores, ya que, al afectar directamente sus intereses y su trabajo, tendrán el desafío de encauzar adecuadamente los factores políticos y sociales que emerjan de la reactividad, la tensión y la inconformidad.

Lo anterior conduce a las organizaciones a orientar sus esfuerzos mediante variadas tácticas y metodologías para lograr la implementación eficaz de sus planes, el cumplimiento de las decisiones y el alineamiento de los empleados con los valores organizacionales (Mejía, 2006). Autores como Ury, Brett y Goldberg coinciden en enfocar estos métodos de alineación en tres “generaciones” distintas (ver Fig.1) según el nivel de importancia que el cambio o conflicto tiene en la organización.



• **Primera generación: Problemas de tipo estratégicos**

Los protagonistas emplean metodologías de gestión que se encargan del diseño de los procesos y sistemas a nivel de superestructuras, así como del diseño del futuro de la organización y del proceso de toma de decisiones participativas que ponderan los intereses de todos aquellos que se ven afectados por el producto del diseño.

• **Segunda generación: Problemas de tipo tácticos**

En este nivel los protagonistas son responsables de lograr los objetivos, de conducir el cambio organizacional y de coordinar y controlar la realización del trabajo. Para resolver los conflictos se emplean reglamentos y procedimientos institucionalizados como la intervención de un facilitador, las negociaciones, el arbitraje y la mediación.

• **Tercera generación: Problemas de tipo operativos**

En este nivel se da la mayor convivencia entre los trabajadores. Los conflictos del tipo interpersonal se resuelven con interacciones “uno a uno” mediante habilidades comunicacionales, pautas culturales de convivencia y códigos de lealtad y amistad que sirven para explorar opciones y lograr consensos formal o informalmente.



El poder organizacional usado en cada nivel es mayor a medida que aumenta la magnitud de la problemática a resolver, de modo que, mientras en el diseño de sistemas se recurre al pleno uso de las facultades de un administrador, la operación rutinaria requiere el uso de fuentes de poder y herramientas de carácter más personal. Paradójicamente en este último nivel, dinámicas como el trabajo en equipo, discusiones, negociaciones o la toma de decisiones, son tanto las más improvisadas como las más consumidoras de energía de todo el proceso de planeación y cambio organizacional (Rodríguez A. , 1992).

Así pues, es frecuente que las planes y propuestas innovadoras y bien diseñadas, tras registrar moderados niveles de aceptación, fracasen por el inadecuado manejo de los conflictos interpersonales, la comunicación y la influencia en el ámbito cotidiano de la organización (Mejía, 2006), llevando a los trabajadores, inclusive a los más dinámicos y entusiastas, a regresar a su estado de inercia original (Argyris, 1993).

1.2 LA ORGANIZACIÓN Y LA INFORMALIDAD INHERENTE

Una organización es un sistema con algún propósito, la cual es parte de alguno o más sistemas con algún propósito, y donde las personas que la conforman tienen sus propios propósitos (Ackoff, 1993). Desde esta perspectiva, el buen funcionamiento de la empresa depende de la administración de los propósitos tanto de la organización como los miembros que la constituyen, para lo cual, el pilar fundamental de la relación formal entre la empresa y los trabajadores es la distribución de los ingresos obtenidos por la actividad productiva mediante el intercambio de sueldos y salarios entre los empleados según su contribución realizada (Ackoff, 1993).

En cuanto al ordenamiento jurídico mexicano, la relación laboral entre el individuo y la empresa se define como la prestación de un servicio personal. Es decir, por la propia persona que se encuentra en la relación y no por un intermediario o tercero, y en la que el prestador del servicio se encuentra subordinado a la orden o mando de la contraparte. De este modo, el criterio jurídico marca como elemento distintivo en la relación laboral la subordinación entre “patrón” y “trabajador”, donde el primero ordena como realizar el trabajo, le proporciona los medios y recursos para el desempeño de su labor, le expide credenciales que lo identifican y le provee una remuneración económica (Urive, 2012).

Para sintetizar la definición conceptual y jurídica puede establecerse un marco de “medios y fines” como propone Ackoff (1993), quien enfoca a una organización, especialmente aquella que busca rentabilidad, como un sistema social que opera gracias a seres humanos que son remunerados por su trabajo, que son coordinados por otras personas y a los cuales se les asignan facultades y recursos (medios) y para satisfacer las funciones y necesidades de la empresa (fines).

Este enfoque de medios y fines es particularmente útil para comprender la relación política entre los trabajadores y las organizaciones, es decir, “quién domina a quién y de qué forma” (Ackoff, 1993). Desde esta perspectiva, Ackoff proporciona un modelo “político” con cuatro escalas según la forma en que los trabajadores participan en la selección de medios y fines de la empresa. Estos cuatro tipos de administración son:

Figura 2. Tipos de relaciones políticas en los sistemas sociales

		Medios	
		Autocráticos	Democráticos
Medios	Autocráticos	Dictadura absoluta	Organización burocrática
	Democráticos	Grupos autónomos de trabajo	Democracia completa
		Autocráticos	Democráticos
		Fines	

Fuente: Ackoff 1993

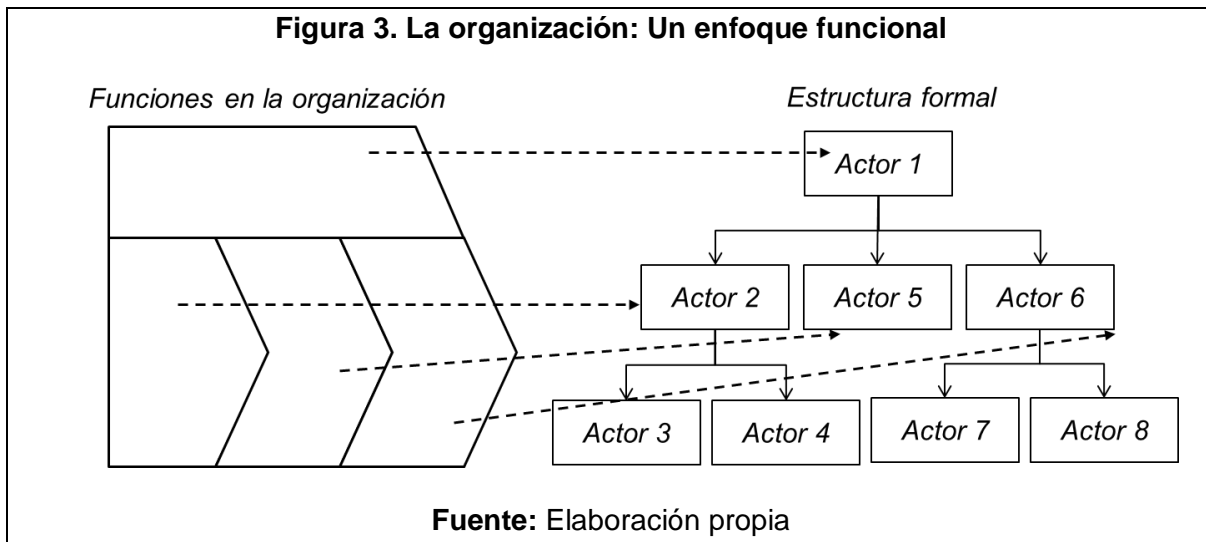
- I. **Organización autocrática:** Fines y medios autocráticos. Una sola persona o un grupo pequeño tiene el poder absoluto. Se reprime cualquier participación ajena a la figura de autoridad. Es común en los ejércitos, iglesias, cárceles y algunas empresas familiares o de reciente creación.
- II. **Organización por áreas de trabajo:** Los Fines son autocráticos y los medios democráticos: Los grupos no deciden sus actividades pero si los medios que emplearan. La participación es generalmente limitada y conducida por la autoridad. Es común en establecimientos industriales, compañías administradas por objetivos y partidos políticos.
- III. **Organización burocrática:** Los fines son democráticos y los medios autocráticos. La empresa controla los medios que se usaran, pero los fines son impuestos por las personas que forman parte de ella. La participación es tolerada para todos los miembros. Es común en hospitales, escuelas e instituciones públicas y sociales.
- IV. **Organización democrática:** Los fines y medios son democráticos. Tanto las autoridades y los participantes tienen injerencia en las decisiones. Se promueve abiertamente la participación. Es común en cooperativas, asociaciones y clubes.

Ackoff admite que la política en las organizaciones es inherentemente compleja ya que existen situaciones ambiguas, donde el ejercicio del poder que la administración proclama suele ser muy diferente de las prácticas que ejerce realmente. Así mismo, Argyris, 1993, afirma que la mayoría de las organizaciones crean por si solas un mundo totalmente contrario a lo que sus políticas afirman preferir, y contrario así mismo, a las responsabilidades que ostentan los distintos mandos dentro de ellas.

El tema del poder y la influencia social en las organizaciones tiene un claro referente con la política, de tal manera que existe una amplia base de coincidencia al afirmar que la mayoría de las decisiones que se toman en las organizaciones, están influidas en alguna medida por factores políticos, de modo que las luchas de poder en las organizaciones parecen ser no solo tradicionales sino incluso justificables. Directivos, trabajadores y estudiosos de las organizaciones así lo confirman (Rodríguez A. , 1992) (Argyris, 1993).

En cuanto al tipo de representaciones que son empleadas para gestionar la participación de los trabajadores en las operaciones, Ackoff junto otros autores (Argyris y Schön) consideran de gran importancia el enfoque *funcional*, ya que este permite explicar las propiedades del desempeño de una organización (como la amplitud de los tramos de control, la división y la organización del trabajo, el soporte de la acción colectiva, el flujo de información y recursos, la distinción entre operaciones y servicios, entre muchas cosas más) en términos de las funciones que forman parte de la organización (Ackoff, 1993).

La administración por funciones, enfoque dominante en la literatura utilizada para la enseñanza de la "Administración" (Jiménez, 2012), consiste básicamente en asignar las tareas productivas a recursos humanos que son ligados a "departamentos" homogéneos y especializados, los cuales se interrelacionan con otras áreas a través de una jerarquía de autoridad y dependencia en sus funciones (Robbins, 2004). Para ello, la estructura fundamental de las operaciones es el organigrama de la empresa (ver Fig.3) donde se establecen las relaciones de autoridad y las relaciones de responsabilidad (Ackoff, 2002).

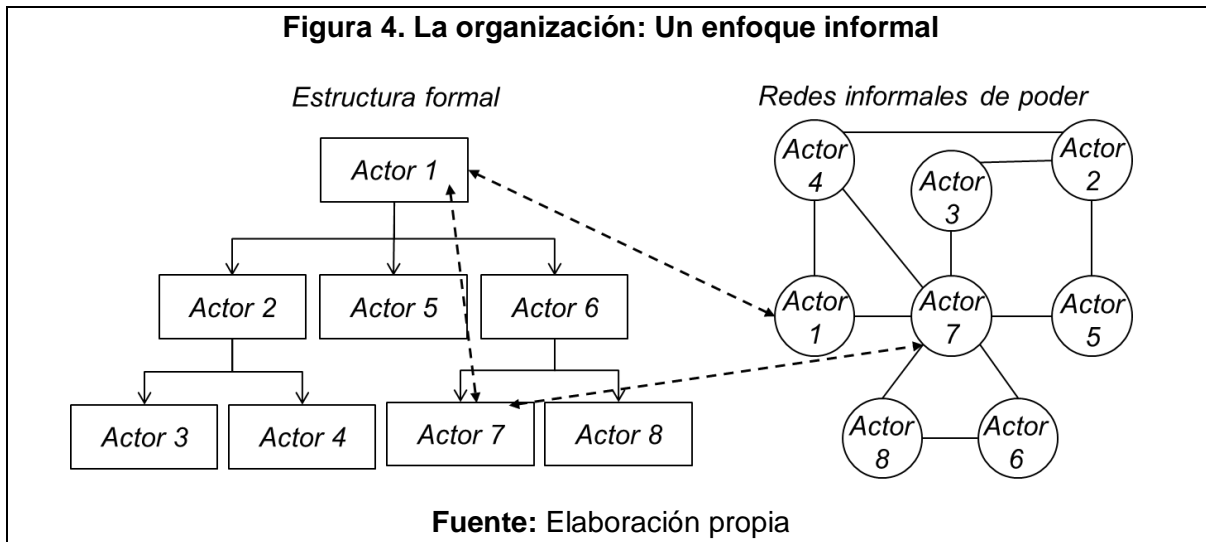


Sin embargo, enfocar el funcionamiento de la empresa como un conjunto lógico e integrado de funciones y procesos, apoyados en el supuesto implícito de que el personal realizara *exactamente lo que le corresponde y con la mejor disposición*, priva a la gestión de una valiosa forma de visualizar y analizar la organización, sin la cual, las relaciones informales de poder que cruzan transversalmente la estructura funcional pasan inadvertidas por no estar contempladas en el organigrama formal.

Es importante mencionar que, aunque las empresas funcionales suelen tener actividades que se realizan aisladas, esto no significa que sean autónomas, lo que sucede en unas, afecta necesariamente a las otras, es decir son interdependientes. Esta interdependencia evita que un administrador ejerza arbitrariamente su autoridad, ya que se enfrenta a actividades participativas que involucran acuerdos horizontales (entre agentes de la misma o distinta área) y acuerdos verticales (entre autoridades y subalternos de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba) (Ackoff, 1993), (Robbins, 2004), (Álvarez, 2010).

Por otra parte, ciertos autores de la administración tradicional han reconocido claramente que las estructuras jerárquicas rígidas crean obstáculos para la coordinación del capital humano; por ejemplo Fayol y Likert (1967) argumentaban que debían utilizarse agentes o “puentes” de enlace a través de toda la jerarquía para mejorar la comunicación, otro enfoque, impulsado por Barnard (1938), fue del uso de “unidades” o grupos de trabajo temporales, no superiores a diez individuos, para coordinar, integrar y empalmar las actividades tanto horizontal como verticalmente (Gannon, 1996).

En contraste, autores como Battram señalan que pese al intento de descentralizar el poder mediante el rediseño de las organizaciones funcionales, persisten en ellas los fenómenos de redes de colaboración informal, donde surgen actores clave a quienes la mayoría se dirige en busca de información, apoyo u orientación, y que generalmente, ni siquiera son conscientes de su impacto negativo en la organización. En estas redes (ver Fig.4) los intereses ocultos hacen su aparición, aumentando el poder de aquellos nodos con mayor interacción (actor 7), resultando en la distorsión de las bien intencionadas estructuras participativas (Chaux, 2006).



De este modo, tanto la administración política de un sistema social, como la gestión tradicional enfocada en funciones, ignoran las redes de influencia informal y las estrategias con las cuales se perpetúan y se crean roles y estatus subyacentes, y por lo tanto invisibles, de los que nadie se responsabiliza formalmente.

Al respecto, de acuerdo a las investigaciones de Vega (2010) y Gonzales (2003), se definen el rol y el estatus que caracterizan a un actor de la siguiente manera:

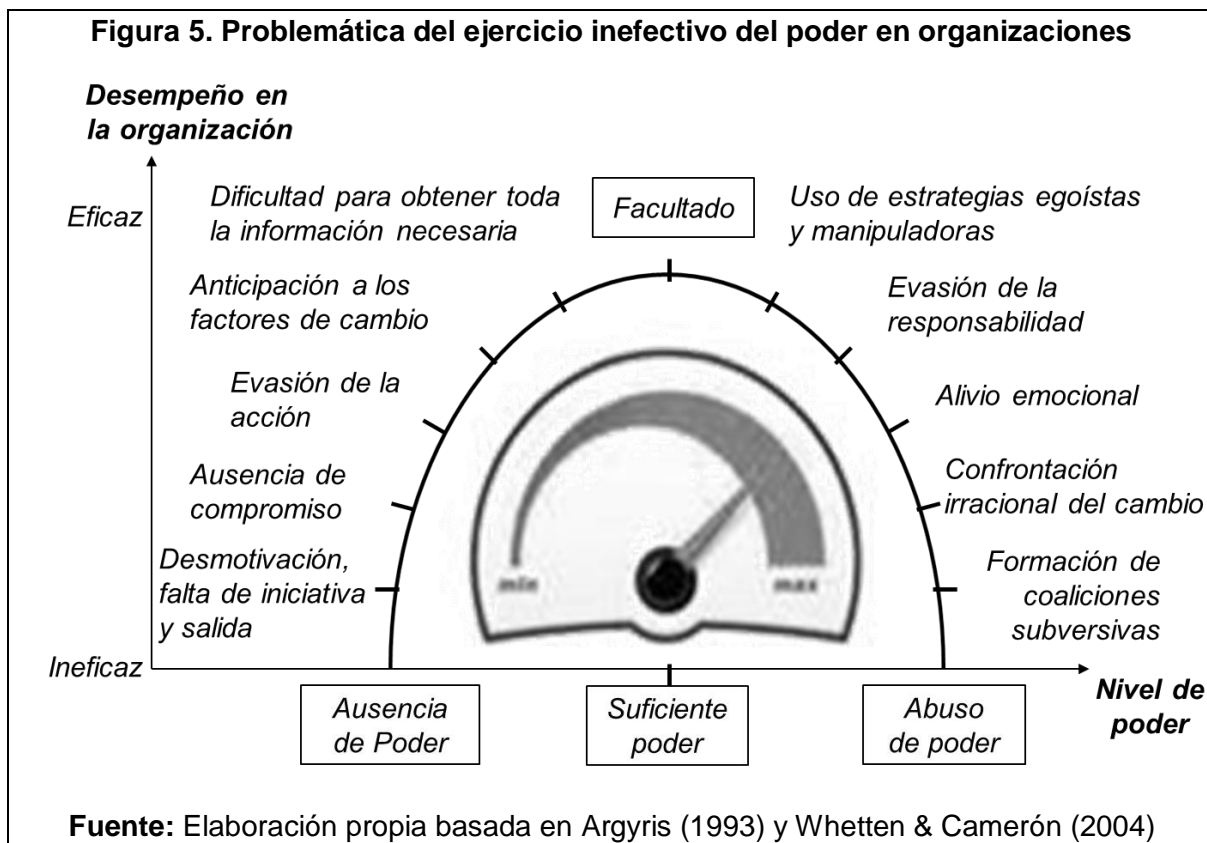
- El ROL. Corresponde a lo que el actor “hace” en la organización; son las acciones, funciones y pautas de comportamiento asociadas a la persona en el ámbito de sus tareas cotidianas.
- El ESTATUS. Corresponde a lo que el actor “es” en la organización; está determinado formalmente por la posición jerárquica que ocupa en la organización e informalmente por la imagen o estereotipo social que sus actos proyectan.

Dentro de la dinámica de poder en las organizaciones, el *rol* y el *estatus* de un actor influirán sobre la percepción de ciertos “atributos” que le serán conferidos por parte sus colaboradores, creando así una imagen planificada o espontánea de su personalidad, conducta, credibilidad y habilidades (Gutiérrez, 2010). A su vez, la impresión que los miembros de la organización tengan del rol y del status de un actor influirá en su forma de relacionarse con él, sus expectativas hacia su desempeño y la visión sobre la importancia de su trabajo, favoreciendo, incluso, sesgos y preferencias que afecten la distribución de responsabilidades y beneficios en la organización (Castro, 2012).

1.3 PROBLEMÁTICAS DEL EJERCICIO INEFECTIVO DEL PODER

Diversas son las manifestaciones en la vida organizacional, tanto en la rutina como en la innovación, que pueden atribuirse a un desequilibrio del ejercicio del poder, ya sea por falta o abuso del mismo, o inclusive, por tener el suficiente poder y no saber cómo utilizarlo (Argyris, 1993) (Whetten & Camerón, 2004). En estas situaciones, la problemática en la implementación de la mayoría de las decisiones y planes de la gerencia se relaciona con el comportamiento disfuncional y las actitudes poco cooperativas de parte de los involucrados.

De acuerdo a la recopilación de varios autores, entre ellos Argyris (1993), Robbins (2004), Whetten & Camerón (2004) y Cabrera (2013), una síntesis de las dificultades o *barreras organizativas* que se gestan por el ejercicio inefectivo del poder y el uso de tácticas de influencia inadecuadas, pueden estructurarse como se muestra en la siguiente figura:





A continuación se explica cada una de estas problemáticas:

a. Des incentivación, falta de iniciativa y salida

Muchos administradores dinámicos y optimistas se desmoralizan al confrontar sus ideas nuevas y creativas con la impotencia y burocracia organizacional. En estos y muchos otros casos, los sentimientos de frustración llevan a los empleados a buscar nuevas oportunidades donde sus propuestas y capacidades sean mejor valoradas.

b. Ausencia de compromiso

Una manifestación de la ausencia de poder sobre los subordinados, pares y compañeros sucede tras un tiempo después de alguna reunión convocada para la toma de decisiones, cuando es evidente que los participantes no han llevado a cabo los compromisos acordados. En la mayoría de los casos estas situaciones se toleran dando lugar a la pérdida de confianza y la frustración de los miembros más comprometidos (Argyris, 1993). Algunas de las excusas que suelen darse son:

- “Todo el mundo está muy ocupado”
- “Hubo un mal entendido”
- “Se presentaron circunstancias imprevistas”
- “Lo sigo intentando”
- “Tengo a alguien haciéndolo”

c. Evasión de la acción

En ocasiones, la respuesta defensiva empleada por los trabajadores ante un cambio es evitar la acción aparentando estar haciendo algo más. A continuación se presentan algunas formas populares que emplean los trabajadores para “resistirse” a las exigencias de sus superiores:

- *Sobre acatamiento.* A fin de evitar involucrarse en un caso específico, la persona interpreta estrictamente su responsabilidad al decir cosas como: "Las reglas claramente indican..." o "No puedo proporcionar esa información a menos que reciba una solicitud formal por escrito de parte de usted", etc.
- *No cargar con el muerto.* Se transfiere la responsabilidad de la ejecución de una tarea o de una decisión a otra persona “más apropiada”.
- *Hacerse el desentendido.* La persona evita una tarea indeseada al alegar falsamente ignorancia o incapacidad.
- *Despersonalización.* Se trata a las otras personas como objetos o números, distanciándose de sus problemas y sus preocupaciones.
- *Alargamiento y aislamiento.* El alargamiento se refiere a la prolongación de una tarea; el aislamiento se refiere al ocultamiento de fluctuaciones en el esfuerzo o la producción. Estas dos prácticas están diseñadas para lograr parecer estar continuamente ocupado y productivo.
- *Aparentar atención.* El individuo aparenta en público que brinda su apoyo, mientras que en lo privado hace poco o nada.
- *Indecisión.* Extensivo e innecesario análisis y recolección de datos.



d. Anticipación a los factores de cambio

Los actores que gozan de una posición en la organización, suelen monitorear y estar alerta de sujetos y situaciones amenazantes. De acuerdo a Argyris, estos bloqueos interceptan y debilitan a las nuevas ideas y a quienes las conciben. Estas opresiones se manifiestan en forma de críticas indirectas y diplomáticas a las propuestas de otras personas, así como consejos y advertencias del tipo:

- “Eso nunca se ha probado”
- “No tengo autoridad para ello”
- “Siempre hemos hecho esto así”
- “Al jefe no le gustara”
- “¿Qué tiene de malo lo que se hace ahora?”

e. Dificultad para obtener toda la información necesaria

La información que fluye de forma ascendente, tanto en su cantidad como en su calidad, puede verse manipulada de acuerdo a los intereses de los subordinados con los que no se establece una relación efectiva de poder. De acuerdo a Argyris, las obstrucciones en la comunicación operan a base de elaborar mensajes que contienen incongruencias o ambigüedades y actuar con naturalidad como si los mensajes no fueran incorrectos a fin de que la información sea considerada incuestionable.

f. Uso de estrategias egoístas y manipuladoras

El control arbitrario de ciertos recursos de poder o el conocimiento suficiente de las normas y procedimientos facilita el uso de métodos moralmente cuestionables para promover las decisiones. Entre estos métodos indirectos de convencimiento están:

1. Introducir con moderación el nuevo proyecto, ocultando su impacto real
2. Ocultar un proyecto poco atractivo dentro de un programa realmente atractivo
3. Basar una petición en la falacia de que el programa global ha sido aprobado
4. Argumentar que si no se aprueba, alguien más tomara ventaja de ello
5. Justificar la decisión con un numero inmenso e innecesario de datos
6. Vincular la decisión con razones indiscutibles como la conservación del trabajo
7. Apelar a beneficios cualitativos que no se pueden medir
8. Enfrentar a dos equipos entre sí para debilitar la posición de alguno de ellos
9. Comprometer recursos con un curso de acción para lograr el apoyo colectivo
10. Ignorar de manera sistemática a empleados polémicos y adversos

g. Evasión de la responsabilidad

Describe las prácticas para proteger el prestigio o reducir la responsabilidad ante actuales o futuras decisiones desafortunadas y vergonzosas, incluye:

- Tomar una posición neutral en las decisiones, votaciones y conflictos.
- Aceptar sólo proyectos con una alta probabilidad de éxito.
- “Adornar” los problemas intentando que nadie se interese en el asunto.
- Justificación: Involucrar a otros o culpar a los procedimientos por la ineficacia



h. Confrontación irracional del cambio y alivio emocional

En lo tocante a las emociones de los empleados, se sabe que estos experimentan malestar por el modo en que sienten que son tratados por la organización, especialmente en aquellas situaciones donde se sienten abandonados, manipulados, inseguros, frustrados y sometidos, no solo en sus métodos de trabajo, sino en su propia voluntad (Silva, 2011). En estos contextos, los empleados suelen resignarse ante las decisiones que no pueden evitar, sin embargo, optan por mitigar indirectamente sus emociones negativas creando alguna de las siguientes situaciones (Morales, 1993) (Giovannone, 2011), (Whetten & Camerón, 2004):

- Negligencia: Ausentismo, impuntualidad, poco esfuerzo, mayor tasa de errores
- Negación: Evitar una reforma ofreciendo a cambio mejor rendimiento futuro
- Autoengaño: Atribuir el problema a una variable aparentemente controlable
- Sabotaje: Evitar el cambio dañando un proceso o la imagen de una persona
- Distorsión: Ridiculización del cambio y refuerzo de estereotipos negativos

i. Formación de coaliciones subversivas

En cuanto a la perspectiva grupal, cuando las exigencias de alguna autoridad son percibidas como amenazadoras, usualmente los trabajadores prefieren enfrentarlas colectivamente, esto es, solicitando el apoyo de sus colegas y formando alianzas para ejercer mayor resistencia, distribuir los impactos o simplemente liberar la tensión mediante calumnias y burlas. Las relaciones de los trabajadores así organizados generan “arenas políticas” (Robbins, 2004), que conllevan la necesidad de una administración que favorezca su realidad diferenciada y armónica (Díaz J. , 2014).

Cuando estas conclusiones se despliegan en los distintos niveles de la organización, es posible observar una correlación entre una administración ineficaz y carente de resultados y las deficientes capacidades de sus mandos para influir en sus colaboradores, lo que sumado a un conjunto de costumbres y procedimientos obsoletos, conforman la problemática que impide tomar decisiones y cambiar lo que habría que cambiar, afectando negativamente la flexibilidad de la cultura organizacional y por consecuencia, la implementación de planes y proyectos en las organizaciones.

1.4 ENFOQUES PARA ABORDAR LOS PROBLEMAS DEL EJERCICIO DEL PODER

El reconocimiento generalizado por parte de directivos, trabajadores y estudiosos de que los fenómenos de poder e influencia en las organizaciones se dan de forma continua e inefectiva, ha hecho que durante esta última década haya aparecido una gran cantidad de trabajos en la literatura del comportamiento organizacional y la psicología social sobre el manejo del poder, la influencia y su relación con el logro de objetivos (Martínez, 2003).

Durante las décadas pasadas se había enfocado el tema del poder únicamente desde la perspectiva del liderazgo, suponiendo que la influencia era algo exclusivo de una persona que detenta una posición y un rol en la organización. No obstante, estas vertientes han sido abandonadas en los últimos años al considerarse excesivamente reduccionistas, al no tener en cuenta aspectos sustanciales de la situación concreta donde se desarrolla el



poder, como el contexto cultural o la influencia recíproca que ejercen los miembros sobre las conductas de las personas poderosas (Rodríguez A. , 1992).

Actualmente se están llevando a cabo una gran cantidad de investigaciones con un renovado enfoque sobre el poder y la influencia, especialmente con gran impacto en el ámbito de las organizaciones, donde su estudio se agrupa en cuatro claros referentes:

- a. El liderazgo en grupo, cuyo enfoque se centra en el agente que intenta influir
- b. Las prácticas de gestión para conducir la participación en los procesos de cambio
- c. La influencia social que estudia los procesos de influencia psicológica y social
- d. El valor estratégico del poder sobre la productividad

El liderazgo en grupo

En la primera aproximación, encontramos que se aborda al liderazgo en un sentido general como la capacidad de influir sobre otros, centrándose en un sentido más específico en las diferencias importantes de la manera de ejercer dicha influencia (Salom, 1996). Si se atiende específicamente al liderazgo, se puede encontrar que sus acercamientos básicos han pasado por tres fases dominantes o características: de los rasgos, de las actitudes y de las situaciones (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

- Las teorías de los rasgos han sido las más antiguas respecto al liderazgo, bajo este enfoque se da mayor relevancia a las cualidades y características distintivas de la personalidad del líder. Recibió la influencia de la llamada teoría del gran hombre de Dalton, sustentada por Carlyle, en 1910, que apuntan a cuatro rasgos principales (Stogdill, 1948): Rasgos físicos, rasgos intelectuales, rasgos sociales y rasgos relacionados con la tarea (Valencia, 2008).
- Desde hace aproximadamente cuatro décadas el enfoque de rasgos fue superado por la aproximación conductual debido a que las cualidades estudiadas en los líderes no se consideraban universales. Este cambio hizo que las investigaciones se dirigieran hacia las conductas del líder ante ciertos escenarios, las cuales tendrían que ajustarse a la tarea, al contexto interpersonal concreto y las actitudes resultantes de los colaboradores (Gioia y Simms, 1986) (Rodríguez A. , 1992).
- Posteriormente, los modelos de contingencia u orientación situacional, han sido de gran interés a partir de la década de los sesenta y sustituyen a los conductuales en el intento de explicar el surgimiento del liderazgo en etapas de cambio (Evans 1970, y House, 1971, Yetton, 1973 y Calder, 1977). El primero y más divulgado es el modelo de contingencia de Fiedler (1967), quien sostiene que el liderazgo está determinado por tres variables de la situación: las relaciones líder-miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder en la organización.

Actualmente, el enfoque motivacional o transformacional se ha convertido en el núcleo básico de interés en el estudio del liderazgo, el cual retoma e integra las principales variables de los enfoques anteriores, de modo que el liderazgo es una función de las atribuciones que hacen los colaboradores de las acciones del líder, la toma de decisiones democráticas, la orientación hacia resultados y la integración grupal (Salom, 1996).



Sin embargo cuando el objetivo es comprender como un líder logra influir sobre las personas para conseguir que se comprometan con alguna tarea, diferentes estudios ponen de manifiesto la necesidad de identificar las tácticas subyacentes empleadas tanto por el líder como por los colaboradores (Yukl y Tracey, 1992; Somech y Drach 2002). Ello ha detonado la necesidad de ampliar el horizonte de esta nueva concepción del liderazgo, mediante la identificación y clasificación de las estrategias de influencia más efectiva y las condiciones que facilitan su uso de acuerdo a diversa variables y diversos contextos culturales y políticos (Salom,1996; Sayegh, 2000; Martínez, 2003; Valencia, 2008).

Las prácticas de gestión

En la evolución del pensamiento organizativo orientado a la consecución de metas dentro de organizaciones surgió una nueva perspectiva orientada fortalecer la comunicación, la participación y la cooperación entre los involucrados en los procesos de cambio. Estos enfoques, han creado un renovado interés en las organizaciones como sistemas sociales, políticos y culturales, donde se desarrollan acciones conjuntas y se erigen coaliciones y grupos clave que moldean la creación de estrategias (Beer, 1980) (Rodríguez A. , 1992).

En su dimensión política, las prácticas de gestión presuponen la existencia de distintas fuerzas dentro y fuera de las organizaciones, las cuales se enfrentan y se orientan en distintas direcciones (Bruce Henderson, 1983; Pfeffer y Salanick, 1978; McMillan y Guth, 1985; Pettigrew y Bower, 1977). Por tanto, según Münch (2011), la principal implicación de estos modelos es que la creación de estrategias se logra a través del micro-poder (la conciliación y la influencia dentro de la organización) y del macro-poder (el control y la colaboración con otras organizaciones). En cuanto a la primera denominación es posible agrupar las prácticas de gestión en dos dimensiones:

- Metodologías de gestión, tal es el caso de la administración por objetivos, y más recientemente las nuevas aplicaciones de consultoría bajo la denominación de *coaching* y *empowerment*, se han propuesto como alternativa al rediseño y la planeación organizacional. Estas metodologías parten de las necesidades de la organización para formular metas y tareas viables con las capacidades e intereses de su personal. Se distinguen por explorar las potencialidades de la comunicación y el uso de la motivación como métodos para integrar los esfuerzos individuales hacia la misma dirección, enfocándose en redefinir y mejorar las formas de trabajar, conformar equipos de trabajo, delegar la autoridad, la rotación de roles, gestionar el conocimiento, la innovación y muchas más (Robbins, 2004).
- Las técnicas de evaluación del cambio, tal es el caso del análisis de stakeholders, la técnica Graham o el análisis de campo de fuerzas, permiten reformular planes y propuestas para emprender cambios con la menor resistencia posible de los participantes dentro y fuera de la organización. Para ello, primero se consideran a los agentes clave de la empresa y las áreas que se verán beneficiadas o afectadas, entonces se establecen sus prioridades y finalmente se identifican las modificaciones posibles para obtener una mejor aceptación de la solución.



Sin embargo, pese a facilitar la transición hacia una nueva vida organizacional, estas prácticas mantienen una actitud de exclusión ante la complejidad y sutileza de la conducta humana que configura los fenómenos políticos que pretenden enfrentar (Guardini 1961), debido en parte a que sus teorías se han construido sobre los valores imperantes de la racionalidad, suponiendo que los planes contarán con la convicción total por parte de los empleados, sin permitir cuestionarse las motivaciones de los intereses que se promueven y se defienden. Finalmente, como han puesto de manifiesto Mintzberg (1983), Kotter (1982) y Alcaide (1987) la escasez de conocimiento efectivo acerca de la naturaleza humana en las organizaciones, ha fortalecido el mantenimiento de esta actitud de olvido.

La influencia social

La Psicología Social analiza las actitudes de cambio de las personas, desde dos perspectivas diferentes: La persuasión y la influencia social. En la primera, las actitudes de cambio se determinan considerando la relevancia del mensaje de la persuasión; la segunda perspectiva la constituye el paradigma de la influencia social en la que, además de considerar el contenido del mensaje, centra su interés en la relación entre el agente de la influencia y el receptor, abordando las motivaciones y percepciones del receptor en relación con las acciones del agente (Butera y Mugny, 2001; Hogg y Cooper, 2002). Además, este enfoque hace referencia a situaciones que se producen en contextos de elevada interacción entre los participantes del proceso de influencia (Wood, 2000).

Actualmente, las investigaciones realizadas sobre la influencia social constituyen unos de los puntos de partida más adecuados para comprender el comportamiento organizacional y la efectividad de los líderes en las organizaciones (Barry y Bateman 1992; Yukl y Falbe, 1991). Las investigaciones más recientes de influencia social en organizaciones (Chaiken, Wood y Eagly, 1996; Cialdini y Trost, 1998; Vecchio y Sussmann, 1991; Wood, 1999; Yukl, y Falbe, 1991; Yukl y Tracey, 1992; Yukl, Kim y Falbe, 1996) se centran en diversos aspectos relacionados con el proceso de influencia tales como: Las diferencias entre las bases del poder y la influencia, establecer una tipología de las técnicas relevantes y establecer la incidencia y pautas de su uso (Martínez, 2003) (Salom, 1996).

En el ámbito organizacional, diversos estudios (Luque y Munduate, 2000; Stahelski y Paynton, 1995; Frost y Stahelski, 1988; Stahelski, Frost y Match, 1989; Yukl y Falbe, 1991; Yukl y Tracey, 1992) han tratado de determinar el modo en que los mandos superiores utilizan las distintas estrategias con sus subordinados. A partir de los trabajos de Kipnis (1976), se ha vuelto evidente el papel activo que tienen los subordinados en la selección de estrategias. De este modo, la influencia social distingue dos tipos de tácticas:

- Tácticas duras: Implican el uso de recursos, sanciones y la autoridad
- Tácticas blandas: Empleo de la amistad y la adulación

En cuanto a la forma en que las bases del poder se relacionan con los resultados de la influencia, los estudios acerca de la efectividad de las tácticas empleadas se estructuran tradicionalmente alrededor de los tres procesos de influencia propuestos por Kelman (1958): La obediencia instrumental, la interiorización y la identificación (Salom, 1996).



Por otra parte, los estudios realizados en el campo del liderazgo encuentran que las bases del poder influyen en la conducta utilizada por los líderes para ejercer influencia (Hinkin & Schriesheim, 1990; Yukl & Falbe, 1996), de forma que el poder es el punto de partida para estudiar los tipos específicos de tácticas de influencia. Para ello, French y Raven (1992) proponen una primera clasificación de las bases del poder: Poder de recompensa, de coalición, legítimo, referente, experto e informacional (Martínez, 2003).

Estas conceptualizaciones han servido como base para establecer diferentes clasificaciones de tácticas de influencia (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yukl, Lepsiger y Lucia, 1992). Una de ellas basada en el perfil de estrategias de Schriesheim & Hinkin (1990), el cual examina seis tácticas de influencia: racionalidad, intercambio, halago, asertividad, coalición y atracción hacia arriba. Por su parte Yukl y Tracey (1992) proponen una tipología alternativa: Estrategia racional, inspiradora, participativa, halagadora, negociadora, afectiva, confederativa, normativa y coercitiva.

Finalmente, cabe destacar que estas ideas se han retomado recientemente en torno al *Modelo de la Acción del Poder* el cual propone una visión más dinámica en la transición de las bases del poder a la influencia. El modelo establece que la elección de una táctica de influencia depende de 1) los recursos o las bases de poder que posea el interesado, 2) de su evaluación de los costes implicados en el uso de dicho poder y 3) de los motivos que pueden llevar al receptor a resistirse (Kipnis, Schmid y Wilkinson, 1980). Tanto la principal aportación como condicionante de este modelo es que asume un proceso racional de decisión en función de la perspectiva de éxito del agente (Martínez, 2003).

El valor estratégico del poder sobre la productividad

Distintos estudios han prestado atención a la mejora de la productividad organizativa desde el punto de vista de las actitudes individuales y grupales ante ciertas prácticas relacionadas con el ejercicio del poder y los mecanismos de control. Tales estudios relacionan el ejercicio de distintos tipos de poder, como la aplicación de sanciones, el uso de incentivos y la motivación entre otras, con la rentabilidad y eficacia de las empresas.

En la recopilación hecha por Montes (1998), destacan las investigaciones de Argyle (1989), sobre los sistemas de poder, demostrando que en el 39% de los casos donde se implementaron prácticas de poder inductivo las ganancias se incrementaron en un 17,5% y los costes de producción se redujeron en un 11,5%. Por su parte, los estudios del Instituto de Dirección de Personal (IPM, 1992) ponen de manifiesto que en el 74% de las empresas investigadas que reformaron su sistema de poder remunerativo, aumentaron su productividad en 62%, pero cuando estos se complementaban con otras políticas de influencia y motivación, los resultados mejoraban hasta el 95%.

Estudios en empresas que han implementado esquemas que permiten reducir la amplitud de sus tramos de control, demuestran que existe una correlación entre el aumento de sus utilidades y la adopción de medidas de descentralización y delegación del poder; al mismo tiempo que señalan como consecuencias del ejercicio inefectivo del poder, la disminución del control sobre sus procesos y la aparición de conflictos en sus miembros, impactando ambas en la productividad a largo plazo y en la salida de los empleados (Gannon, 1996).



En otros estudios como el de Boettecher (1973), enfocado en la detección de ineficacia y problemas de rendimiento en organizaciones, confirman que en promedio el 72.9% los trabajadores desaprueban las prácticas de poder de su organización, mientras que en el 78.4% de los casos, los individuos muestran una naturaleza dual entre sus percepciones morales y los intereses particulares hacia su trabajo, evidenciando así la falta de alineamiento con los preceptos y objetivos organizacionales, así como relaciones laborales incongruentes y potencialmente disfuncionales (Montes, 1998).

1.5 PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA PARA EJERCER LA INFLUENCIA

Como se ha expuesto, la transformación eficaz del poder en influencia es uno de los elementos más importantes de la administración (Whetten & Camerón, 2004), y representa un factor estratégico que determina la situación actual de efectividad dentro y fuera de las organizaciones mexicanas. Se concluye que es importante determinar las pautas para que los mandos medios en una organización, ya sea que ostenten o no un rol de liderazgo, puedan ejercer su poder por medio de tácticas de influencia en sus colaboradores. Entonces, el problema concreto se plantea de la siguiente manera:

Los administradores de las organizaciones mexicanas que no cumplen eficazmente sus funciones porque no tienen el suficiente poder o lo tienen y no saben cómo ejercerlo, necesitan diseñar y utilizar tácticas de influencia para conducir a sus colaboradores hacia los objetivos organizacionales.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una estrategia para que los mandos gerenciales de las organizaciones logren sus objetivos utilizando eficazmente las bases de su poder con sus colaboradores, aportando un conjunto de líneas de acción para diseñar las mejores tácticas de influencia.

La estrategia planteada anteriormente se encontrara desarrollada en su totalidad en el Capítulo 3 y 4 del presente trabajo.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar la problemática del ejercicio inefectivo del poder en el marco de las organizaciones mexicanas.
2. Agrupar en un marco teórico de referencia los principios de la teoría del poder y la teoría organizacional.
3. Formular una estrategia basada en un esquema básico de planeación para:
 - a) Diagnosticar el grado de influencia y los factores motivantes de los involucrados en un objetivo dentro de la organización
 - b) Formular y evaluar las tácticas de influencia más adecuadas para lograr una determinada conducta deseada en los involucrados.
4. Establecer los criterios básicos para evaluar la efectividad en los resultados de la influencia y otorgar incentivos que refuercen el comportamiento deseado.



1.8 CONCLUSIONES DEL PRIMER CAPITULO

1. El desarrollo de este capítulo establece que el ejercicio inefectivo del poder y la influencia social son factores que determinan el desempeño actual de muchas organizaciones mexicanas.
2. En diferentes situaciones, los administradores carecen de poder o lo tienen pero no saben cómo ejercerlo, para formar acuerdos y lograr objetivos con sus colaboradores.
3. Por lo tanto, los administradores deben de ser capaces de formular y utilizar tácticas de influencia eficaces, esto es, que surjan de un método fundamentado y enfocado en objetivos que estén alineados con el desarrollo de la organización.
4. Los enfoques señalados para abordar los problemas del ejercicio inefectivo del poder (el estado del arte) contribuyen a la comprensión de la función que desempeña el líder de la organización, así como de los procesos de influencia en la implementación de programas, proyectos y líneas de acción.
5. No obstante, no se encuentra un claro consenso en los métodos utilizados para diagnosticar, formular y evaluar las tácticas de influencia más apropiadas y que, efectivamente, contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.
6. Un esquema básico de la planeación con el apoyo de la base metodológica de los sistemas, permitirá a los mandos gerenciales de una organización aplicar una estrategia para ejercer su poder por medio de un conjunto de tácticas de influencia.
7. La aplicación de las tácticas sugeridas es complementaria en situaciones de cambio organizacional para las cuales existen metodologías y técnicas comprobadas y avaladas.



CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO DEL PODER E INFLUENCIA EN ORGANIZACIONES

2.1. ENFOQUE SISTÉMICO

Debido a que el enfoque sistémico (o paradigma de los sistemas) es el sustento del que parte la estrategia planteada, es preciso comenzar con sus características más importantes y establecer desde éste punto de vista, como se desarrollaran las tácticas de influencia en una organización.

En primer lugar, el enfoque sistémico permite visualizar, y en su caso, diseñar a las organizaciones de todo tipo como sistemas, ya que tiene la capacidad de aportar ricas y poderosas herramientas conceptuales y metodológicas (Ackoff, 1971; Negroe, 2005).

El análisis sistémico es útil dada su tendencia a estudiar los sistemas como una sola entidad más que como un conglomerado de partes (Ackoff, 1971). En el caso de las organizaciones, trata de lograr una vista global, es decir, concebir su comportamiento como una interacción entre variables y no aislar a los fenómenos en contextos estrechos. Tal es el caso del poder en la organización, el cual será abordado en esta investigación como una interacción de diversos aspectos sociales, como la estructura organizacional, el liderazgo, la influencia, la motivación y los incentivos.

Ackoff (2003), dice que un sistema se define como un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones:

1. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
2. El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Cualquier subgrupo de elementos tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene efecto independiente sobre él.

Cuando el sistema es una organización y sus elementos corresponden a los recursos humanos, cada uno de estos principios es válido para estudiar los fenómenos del poder, ya que la naturaleza de éste se basa en las relaciones de interdependencia de todo tipo entre los empleados. A partir de lo anterior se puede establecer una relación entre el pensamiento sistémico y las dinámicas de poder en las organizaciones. Esta abstracción permitirá abordar las bases de la operación de las tácticas de influencia mediante las principales propiedades de los sistemas de actividad humana (Sanchez L. , 2005):



- a) **Tiene una misión:** Conducir a un determinado grupo de personas de un comportamiento inicial a uno deseado con la menor resistencia posible para cumplir con un objetivo
- b) **Consiste de elementos interrelacionados y jerarquizados:** Los recursos humanos realizan actividades en un marco de trabajo conjunto y están vinculados por el logro de objetivos comunes. Así mismo, ocupan una posición en el organigrama de la organización asociado a un determinado nivel de poder formal.
- c) **Tiene subsistemas y propiedades emergentes:** La organización está integrada por subsistemas o departamentos que llevan a cabo sus funciones, sin embargo, las afinidades que surgen entre los empleados, también crean subsistemas en forma de grupos de intereses y redes de colaboración, los cuales no están contemplados en el organigrama formal y adquieren poder propio del tipo informal.
- d) **Contiene un proceso de toma de decisiones:** Cuando las personas están organizadas para lograr objetivos compartidos, o cuando se requiere resolver conflictos y llegar a acuerdos, surge el liderazgo como vía para conducir la toma de decisiones, la participación y la delegación del trabajo.
- e) **Tiene funciones:** Los miembros de la organización desempeñan roles formales e informales para cumplir su trabajo y al mismo tiempo beneficiar a sus intereses. Estas actividades dependen del área de influencia donde el agente o quien toma las decisiones, tiene la capacidad de forzar una acción, aunque generalmente tienen un impacto global en la organización.
- f) **Es autorregulado y capaz de mantener su estabilidad interna:** Las relaciones laborales entre las personas están reglamentados por procedimientos encargados del acoplamiento y el desempeño de sus funciones. En las organizaciones, la cultura constituye un importante eje regulador de la vida social (Álvarez, 2010).
- g) **Es parte de un sistema más amplio con el que interactúa:** Tanto la organización como los grupos de elementos (personas) que se formen dentro de esta, están contenidos en un entorno que los afecta y que puede ser afectado por el sistema. Los subsistemas dentro de la organización, como las áreas funcionales, los departamentos y los grupos de intereses, forman sistemas en sí mismos que interactúan en un marco (entorno) social, político y cultural que determinara las reglas del juego.
- h) **Realiza intercambios:** Las partes que conforman los subsistemas dentro de la organización, realizan intercambios de recursos, que pueden ser tangibles o intangibles como la información. Así mismo se intercambian favores. Estos intercambios pueden estar alineados a las funciones que se desempeñan o pueden realizarse discrecionalmente.
- i) **Tiene una medida de desempeño:** Los procesos que tienen lugar en la organización, incluyendo el proceso de influencia sobre un agente, son susceptibles de valorarse para determinar su eficacia, eficiencia y efectividad.



Estos aspectos no son, por supuesto, los únicos que pueden estudiarse mediante la aplicación del enfoque de sistemas al ejercicio del poder y los procesos de influencia dentro de las organizaciones. Sin embargo, estas características se ven permeadas a lo largo de toda la investigación y su estudio a detalle en el Capítulo 3, permitirá diseñar la estrategia planteada gracias a la estructura que brinda el proceso básico de la planeación

2.2 ESTUDIO DE LA NATURALEZA Y LAS FUENTES DEL PODER

El “poder” evoca la posibilidad de ejercer influencia sobre alguien para obtener algo. Para Weber, sociólogo alemán, ejercer el poder significa “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia” (Díaz D. , 2014). Así pues, un individuo inmerso en un sistema de actividad humana (social), que tenga la necesidad de lograr objetivos concretos o de tener una mejor posición, buscará pertenecer e intervenir en las prácticas de la sociedad a través de un eficaz proceso de socialización (Castells, 2009). Surge entonces el dominio del poder, que hace referencia al número de personas o grupos sobre los que se ejerce algún tipo de influencia.

A partir de esta definición, extendida ampliamente en el campo de la sociología, se precisan los siguientes principios que caracterizan al poder (Ramírez, 2008):

- El poder es amoral en virtud de satisfacer la voluntad de una persona
- El poder no es un “atributo” estático sino un proceso de interacción entre personas
- La relación de poder se basa en la dependencia de una de las partes hacia la otra

En cuanto a la obediencia y resistencia que oponen los sujetos, Weber se ocupó de los motivos por los que es posible imponer la voluntad de una persona sobre los actos de otra, en una relación que el nombre de *dominación*; su conclusión fue que existen fuentes de *legitimidad* que logran que los sujetos dominados acepten de buen grado el poder, es decir, estructuras socialmente aceptadas que consiguen el interés racional de las personas en obedecer y que permiten la conservación de la relación de dominación en el tiempo (Díaz D. , 2014). Weber distingue las siguientes tres estructuras de legitimidad del poder (Álvarez, 2010), (Gannon, 1996):

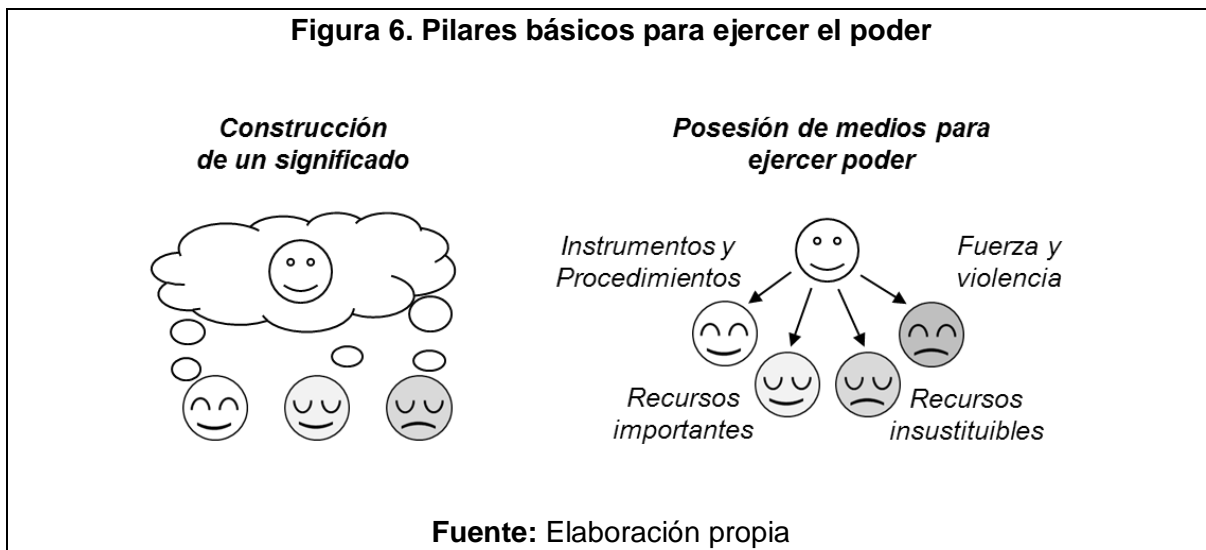
- a. De índole racional o legal:** Tiene por fundamento la confianza en la legalidad y justicia de los estatutos establecidos y en los títulos de quienes ejercen su control.
- b. De índole tradicional:** Se basa en la creencia del carácter incuestionable de las tradiciones y valores patrimonio de una organización y en la honorabilidad de quienes son llamados autoridad en virtud de honrar esas tradiciones.
- c. De índole carismática:** Se basa en los atributos particulares de un individuo para impulsar a otros a obedecer a partir de su atractivo, ejemplaridad o heroísmo.

Otros autores clásicos, como Ferrero (1943), concluyen que a lo largo de la historia han existido cuatro principios de legitimidad que se combaten o colaboran unos con otros, a saber: Electivo, Hereditario, Aristocrático-Monárquico y Democrático (Díaz D. , 2014).

No obstante, cuando la vida social está enmarcada en forma de una organización, las estructuras de poder de la sociedad contemporánea requieren un tratamiento en función de la dependencia interpersonal directa entre los individuos (Gonzalez, 2010).

En este contexto, otros autores, como Talcott Parsons, apoyan la tesis de que la probabilidad de que un sujeto obedezca a otro se sustenta en dos pilares fundamentales (ver Fig.6) comunes en cualquier fuente de legitimidad (Castells, 2009), a saber:

1. *La posesión de medios para ejercer el poder:* Este tipo de empoderamiento está basado en la superioridad de los recursos controlados por el poderoso. La legitimación puede darse a través de la dependencia hacia sus recursos (pueden ser importantes, escasos o insustituibles) o por medio de instrumentos, estatutos o procedimientos establecidos, aunque también puede llevarse a cabo mediante el uso de la fuerza o la violencia, denominado poder *coactivo* (Castells, 2009).
2. *La construcción de un significado:* La relación de dominación se basa en la justificación racional que valida la autoridad o superioridad de quien dirige. El consentimiento puede ser obtenido en nombre de ideas, intereses y valores específicos, de modo que las conductas sociales, roles, costumbres y todos aquellos significados compartidos, apoyan una “ilusión de poder”, y proporcionan la base para la acción de los líderes (Robbins, 2004).



Cuando estas formas fundamentales de poder se expresan en condiciones específicas de la vida organizacional para sustentar los acuerdos de colaboración entre personas, se tiene como resultado una variedad de tipos “puros” o “ideales” de ejes reguladores que permiten la estabilidad de la organización (Álvarez, 2010). Varios autores, entre ellos, Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Shukla, 1982; Cobb, 1980; Yukl, 1981; Podsakoff y Schriesheim, 1985; se han dado a la tarea de identificar estos tipos esenciales de poder en las organizaciones, siendo la definición de Raven (1959) la de mayor aceptación y uso en el ámbito. Raven define seis formas de ejercer el poder en una organización:



1. *Poder coercitivo*: Tipo de poder basado en la percepción de la capacidad de una persona o grupo para emplear elementos punitivos o castigos, como medidas disciplinarias, advertencias, amonestaciones y desvinculaciones.
2. *Poder de recompensa*: Tipo de poder basado en las expectativas que una persona tiene de la capacidad de otra para ofrecer premios y beneficios por la conducta solicitada.
3. *Poder legítimo o burocrático*: Se sustenta en los valores del individuo según un contexto particular de socialización. Existe cuando una persona o un grupo de personas piensa que es correcto o legal que otra persona influya en sus acciones.
4. *Poder del experto (o del conocimiento)*: Se basa en la aprobación de la autoridad de otra persona que demuestra tener un mayor conocimiento, capacidad, experiencia, entrenamiento o reputación.
5. *Poder de referencia o carismático*: Se basa en el deseo de un individuo o grupo para parecerse o identificarse con otra persona o grupo. Al igual que el poder legitimado, este tipo de poder puede funcionar en el subconsciente de la persona.
6. *Poder por información en red*: Se basa en que mientras más personas compartan una información determinada, ésta se volverá más valiosa y el costo por la exclusión de la red también será mayor (Castells, 2009).

2.3 ESTRUCTURAS DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

A partir del hecho de que la mayoría de las organizaciones utilizan simultáneamente alguna combinación de estas seis clases de poder, si bien dando preferencia a algunas de ellas, Henry Mintzberg (1979) en su libro "La Estructuración de las Organizaciones", realiza un análisis de los efectos que cada uno de estos tipos de poder tiene en la manera en que se realiza el trabajo en una organización (Jiménez, 2012). Mintzberg formuló cinco *configuraciones básicas* que recogen en su conjunto todos los *mecanismos de coordinación y control* de una organización (Grandío, 1994). Estas configuraciones son:

Configuración básica	Tipo de descentralización	Mecanismo de coordinación	Poder de referencia
Simple o emprendedora	Centralización	Supervisión directa	Poder coercitivo
Burocracia mecánica	Descentralización horizontal limitada	Normalización de actividades	Poder legítimo o de recompensa
Burocracia profesional	Descentralización horizontal y vertical	Normalización de habilidades	Poder del experto
Forma divisional	Descentralización vertical limitada	Normalización de resultados	Poder carismático
Adhocracia o innovadora	Descentralización selectiva	Adaptación mutua	Auto control o poder compartido

Fuente: Elaboración propia basada en Grandío (1994) y Rivas (2002)

El poder de la información en red no queda explícito en la tabla debido a que varios autores consideran que en la mayoría de los casos, esta se traslapa con otros poderes. No obstante, en algunos casos concretos, el “poder de información en red” puede, además de ser relevante, tener características específicas que aconsejen su análisis diferenciado (Gonzalez, 2010). A partir de ello, otros autores proponen un sexto tipo de configuraciones denominadas organización en red y organización virtual (Rivas, 2002).

Para explicar mejor cada tipo de organización, Grandío (1994), recurre a un paralelismo con la ruta “natural” que siguen las organizaciones, con la cual propone una transición integradora entre las etapas de desarrollo de la organización y los intereses y necesidades preponderantes de su personal. Con forme la visión de Grandío, a continuación se describen las cinco configuraciones de Mintzberg.

Fig. 7. Configuración “Simple o emprendedora”

Tiene su origen en las industrias jóvenes o familias que buscan satisfacer sus necesidades económicas. En la empresa, un solo individuo, generalmente una autoridad o líder, conduce y es responsable del trabajo de los otros. Poco del comportamiento en la organización es estandarizado y posee pocos niveles jerárquicos, lo que le permiten ser flexible. Habitualmente la disciplina se sustenta en el miedo de perder el empleo.

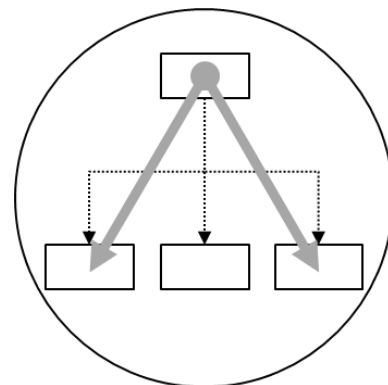


Fig. 8. Configuración “Burocracia mecánica”

Esta reflejada en las industrias altamente especializadas. En ellas el poder de decisión es relativamente centralizado bajo el principio de “atribuciones oficiales”; la estructura administrativa es compleja y todos los procesos operativos están prefijados y normalizados. El individuo debe adaptarse a las condiciones de trabajo propuestas. La obediencia se sustenta en la obtención de alguna “garantía”, es decir, un salario u otro incentivo.

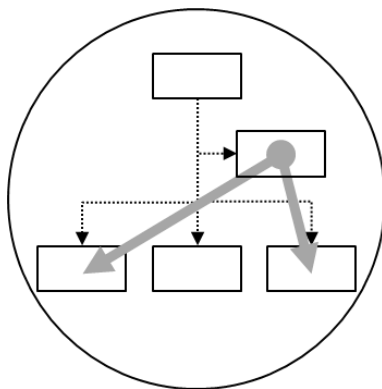
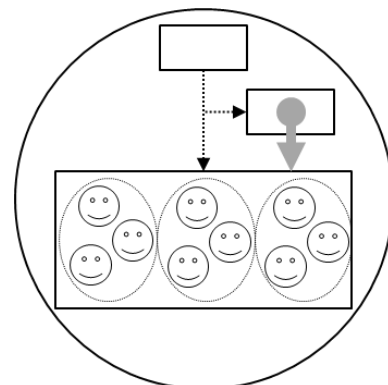


Fig. 9. Configuración “Burocracia profesional”

El trabajador es aceptado y colocado en grupos operativos, poco regulados y de ambiente estable, bajo la condición de poseer o adquirir ciertos conocimientos necesarios para su desempeño. Ya que el contenido del trabajo suele ser complejo para evaluarse individualmente, los mecanismos de control suelen darse entre colegas. La fidelidad al cargo está condicionada por el estatus obtenido o el interés en generar experiencia profesional.



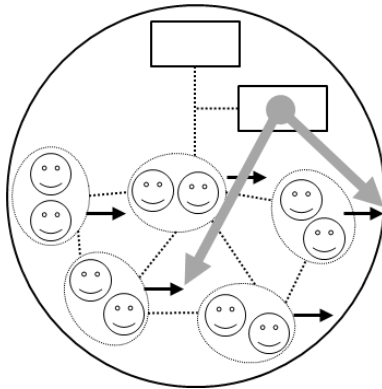
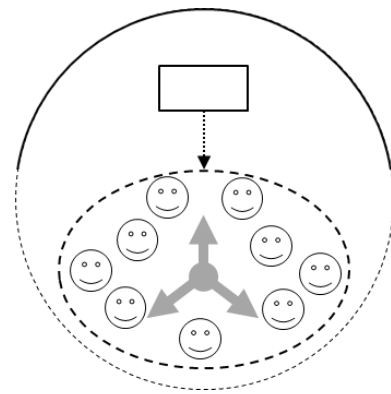


Fig. 10. Configuración “Forma divisional”

Ya que no existe un proceso específico para realizar el trabajo, el individuo desea probarse a sí mismo y ante sus colegas por medio de la evaluación normalizada de sus resultados. Debido a la parcial o total independencia en las acciones de los empleados, el control formal sobre el trabajo frecuentemente recae en un líder autoimpuesto, implicado en el cumplimiento de los objetivos asignados a los grupos de trabajo. El líder está sujeto a validación y retroalimentación constante.

Fig. 11. Configuración “Adhocracia o innovadora”

Funciona tanto en organizaciones sencillas como complejas. Resultan ser flexibles dada la disposición y el compromiso de sus miembros para involucrarse en el futuro de la organización. Los grupos operativos logran su coordinación mediante un proceso de socialización con el que regulan su colaboración. La improvisación de normas hace que el poder fluya y se comparta por cualquiera que tenga el interés o la pericia requerida para obtenerlo.



Fuente: Elaboración propia basada en Jiménez (2012), Rivas (2002), Grandío (1994), y Vega (2010).

2.4 PODER DERIVADO DE LA POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Hasta ahora se ha tratado a las fuentes de poder en las organizaciones desde el enfoque formal, es decir, como propiedad de la organización, provenientes de la división del trabajo y la respectiva descentralización de las responsabilidades (González L. , 2003). No obstante, es un hecho que los actores sacan partido tanto de las actividades que ellos realizan como de su posición en la organización, con lo cual, debe estudiarse este concepto en función de las variables que son resultado de su estatus y sus funciones en la organización.

Para comprender a profundidad como el poder formal se matiza de informalidad y trasciende las relaciones jerárquicas directas, independientemente de la configuración estructural de la que se desempeñe el actor, se establecen tres enfoques como marco para el estudio del poder derivado de la posición en la organización:

1. El poder en términos del control sobre los recursos
2. El poder en términos de las funciones que se desempeñan
3. El poder en términos de la ubicación en red



2.3.1 El poder en términos del control sobre los recursos

Esta forma de ejercer el poder está vinculada y potenciada por la *dependencia* inherente a toda relación de poder. Mientras mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor es el poder de A en esa relación (Robbins, 2004). De esta manera, la posición de un actor dentro de una estructura formal le dará un control legítimo sobre ciertos medios y recursos (técnicos, humanos, políticos, administrativos, financieros, conocimientos, etc.) que le darán la capacidad para originar un cambio directamente, lograr los objetivos de su cargo y sus intereses particulares (Morales, 1993).

Esta condición se da en el contexto organizacional de dos direcciones: 1) Una posición ventajosa sobre los recursos de un individuo ante los demás, validada por las regulaciones, procedimientos, leyes y normas; y 2) La dependencia de la organización hacia un individuo debida a lo esencial e insustituible de sus funciones.

Así pues, la dependencia se incrementa cuando el recurso que controlamos, sea tangible o intangible, es importante, escaso e insustituible (Robbins, 2004).

- a. *Importancia*: Cumplir los objetivos y disminuir la incertidumbre de la organización.
- b. *Escases*: Dificultad para obtener recursos importantes como el conocimiento.
- c. *Insustituible*: Limitadas alternativas que cumplan con la misma función.

2.3.2 El poder en términos de las funciones que se desempeñan

Analizando la relación entre el poder y las funciones de una organización, Codina (2009) hace un resumen de lo que Hill y Jones consideran como “Fuentes de poder funcional y divisional en las organizaciones”, que se enumera como lo que sigue:

1. *Habilidad para enfrentar la incertidumbre*: Una función gana poder cuando puede reducir la incertidumbre de otra función, puesto que sus unidades dependientes podrán transferirle a ella los riesgos y responsabilidades de su actuación.
2. *Centralidad*: Se refiere al grado en el que una función puede afectar el trabajo de otras dada su posición dentro del flujo de transferencias de recursos, trabajo o información de las que dependen otras áreas.
3. *Control sobre la información*: La información es un recurso para disminuir la incertidumbre. Cuanta mayor información controle una función mayor será la dependencia de otras funciones hacia esta.
4. *No reemplazable*: Cuando la función de un área no puede duplicarse o reemplazarse por otras áreas y es vital para la estrategia de la empresa. Por ejemplo, el área técnica, en una estrategia de diferenciación.
5. *Control de eventualidades*: Se refiere a su impacto en las relaciones de la organización con el ambiente en términos de oportunidades y amenazas. Por ejemplo, en un mercado en expansión, la función de producción; en un mercado con una fuerte competencia, las funciones de marketing y ventas.



6. **Control sobre los recursos:** El poder de esta fuente no depende sólo de la habilidad para distribuir recursos en forma inmediata, sino de su capacidad para generar recursos en el futuro. La habilidad de marketing y de ventas, para incrementar la demanda de los clientes y generar recursos, explica su poder en la organización.

De acuerdo a Gannon (1996), distintos autores entre ellos Hinnings, Hickson, Pennings y Schneck, proporcionan tesis similares respecto a los determinantes del poder funcional, destacando un conjunto mínimo de cuatro criterios:

- 1) Volverse insustituible en alguna área o especializarse en una tarea
- 2) La capacidad de infiltrarse o interconectarse al flujo de trabajo
- 3) El grado contribución al flujo de trabajo
- 4) Su capacidad de enfrentarse a la incertidumbre y tomar decisiones autónomas

2.3.3 El poder en términos de la ubicación en red

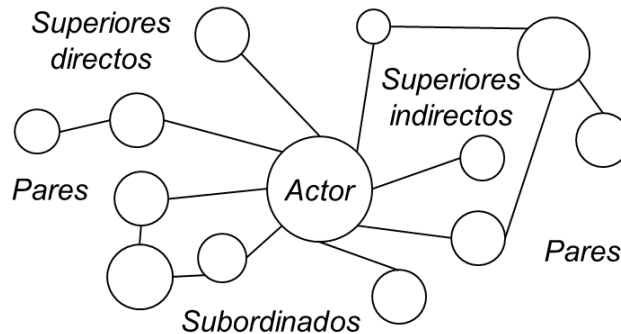
Se obtiene al ocupar un puesto en la organización que facilita el establecimiento de relaciones e interdependencias de todo tipo (ver Fig.12). Rosabeth Kanter (1994), describe los siguientes atributos estructurales como fuentes principales del poder en red:

- a. Acceso a recursos e información necesaria para el desarrollo de las tareas.
- b. Habilidad para conectarse y cooperar con otros nodos que faciliten el trabajo

En función de estas dos fuentes de *poder estructural*, Kanter identifica cuatro propiedades de la *ubicación en la red* que otorgan poder e influencia (Whetten & Camerón, 2004):

1. **Centralidad:** Consiste en establecer redes de relaciones interpersonales para el desarrollo de tareas. Las redes de relaciones pueden ser horizontales o verticales. Cuanto más generalizado es el efecto de las relaciones de una posición a través de toda la organización, mayor es su poder. Ese poder se incrementa si la posición ocupa un lugar céntrico en los flujos de información esenciales del trabajo.
2. **Flexibilidad o autonomía:** Entendida como la capacidad de ejercer un criterio propio, es decir, aptitudes para improvisar, innovar y demostrar iniciativa. Es indispensable para construir y mantener el poder basado en la respuesta a los cambios frecuentes en las organizaciones. De acuerdo a Kanter, la flexibilidad depende de factores como:
 - a. La habilidad del individuo para adaptarse o anticiparse a los cambios
 - b. Sus competencias para realizar actividades de manera diferente
 - c. Un sistema de recompensa que estimulen y premien la innovación
3. **Visibilidad:** La falta de visibilidad impide que el comportamiento positivo se difunda y pueda socializarse. Una medida de la visibilidad es el número de personas con quienes el trabajador interactúa normalmente. Unos contactos pueden ser más importantes que otros, dependiendo de la influencia que tengan en la empresa.
4. **Relevancia:** Se asocia con las actividades directamente relacionadas con los objetivos y tareas centrales de la organización. Recae en las tareas que generan ventajas competitivas y afectan a un amplio espectro de personas y funciones.

Figura 12. Poder de la posición: Enfoque de redes de colaboración



Fuente: Elaboración propia basada en Cabrera (2013)

2.5 FUENTES DE PODER PERSONAL

No se puede negar que las estructuras organizacionales se crean y se usan para originar e imponer poder dentro de las entidades, ya que tienen el fin de proteger la integridad de la organización y dar coherencia a los procesos desarrollados tanto dentro como fuera de ellas. Estas estructuras deben cumplir su cometido de dar sentido y claridad a la organización en cuanto a la manera como se deben llevar a cabo todos los procedimientos y los niveles de autoridad, responsabilidad y poder (Chaux, 2006).

Sin embargo, cuando se pretende añadir algún tipo de poder al poder derivado de la posición en la organización, es importante tener una buena reputación, credibilidad e influencia que permitan la aceptación de los demás. Obviamente el poder así obtenido será de tipo informal, que en relación con el poder formal, será artificioso y voluble, volviendo más complejas las relaciones en las organizaciones; no obstante, el ejercicio informal del poder tiene la ventaja de que será consentido voluntariamente por quienes se benefician, admiran o ven como ejemplar este tipo de actuar (Chaux, 2006).

Este aspecto fue abordado por Mintzberg, quien examinó el tema de las fuentes de poder que no provienen de la estructura de la organización. Mintzberg plantea que la *ideología* es el factor subyacente en las manifestaciones del poder informal y a partir de ello postula tres fuentes de poder informal en las cuales se puede ver la influencia de conceptos emitidos por Weber (Chaux, 2006). Estas tres fuentes de poder ideológico son:

- I. *Derivadas del carisma del líder:* Lograr que las personas actúen por devoción personal al líder y dedicación honesta a su causa.
- II. *Derivadas de la tradición dentro de la organización:* Cuando el comportamiento de las personas se da de manera reiterativa, hasta convertir en un rito tal proceder.
- III. *Derivada de la identificación:* Consolidar el compromiso del individuo activando sus convicciones y apelando a su confianza en los fines, actividades y principios de la organización.



Por otra parte, los autores Whetten y Cameron presentan una vía distinta para clasificar el poder informal en las organizaciones. Dichos autores identifican a partir de la acumulación de “atributos personales” en los individuos, tres tipos de poder que corresponden al poder carismático, el poder legitimado y el poder experto. Cada una de estas fuentes de poder personal se describe brevemente de la siguiente manera:

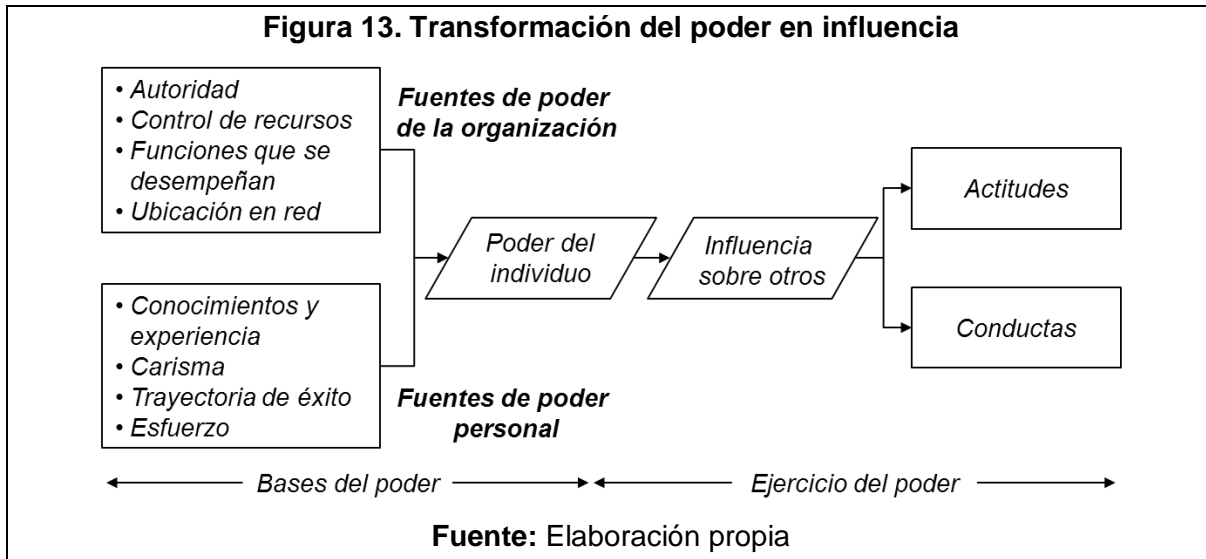
- a. **Carisma:** Las personas que son vistas como poseedoras tienen atributos que otros encuentran atractivos, se identifican con ellos y les gustaría emularlos. Tales atributos pueden incluir el comportamiento heroico y la apariencia física. La investigación sugiere que los individuos que son percibidos como atractivos, se perciben también, correcta o erróneamente, como eficaces, confiables y éticos.
- b. **La trayectoria de éxito y el prestigio:** Se refiere a las tareas, cumplimientos exitosos y experiencias organizacionalmente relevantes logradas por un sujeto. La trayectoria es a menudo una fuente de credibilidad, validación de opiniones y una medida individual de las contribuciones para la organización.
- c. **La especialización:** La especialización (o poder experto), se refiere a las competencias que desarrolla una persona para realizar tareas relevantes en la organización. Aunque la educación formal juega un rol importante en el desarrollo de las competencias generales, las experiencias en el trabajo permiten convertir éstos conocimientos en habilidades adecuadas para una tarea en particular.

2.6 MECANISMOS DE INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

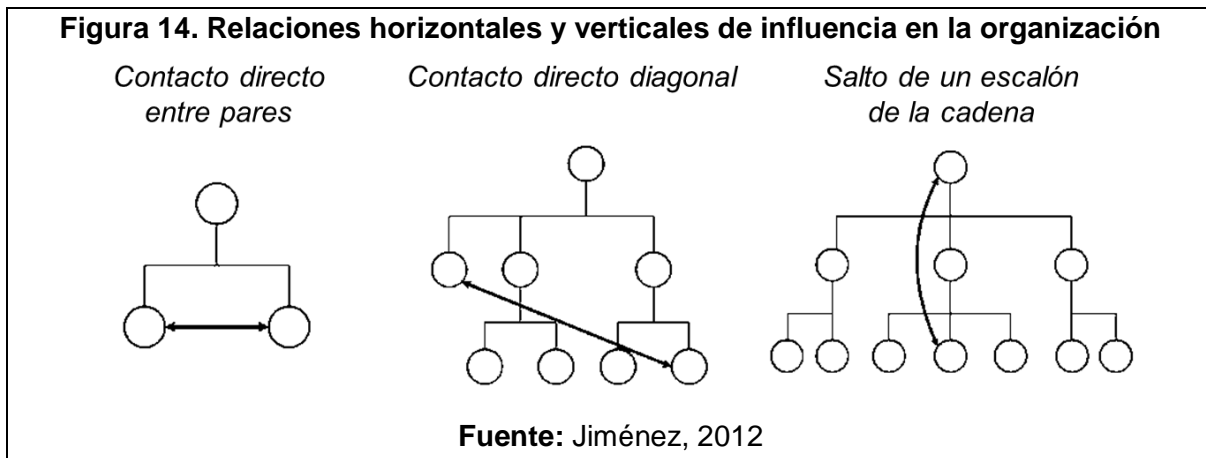
Ahora bien, para comprender el desempeño de la influencia en las organizaciones es importante distinguir entre los conceptos de autoridad, poder e influencia, ya que los mecanismos de influencia adoptados dentro de las organizaciones se transformarán sutilmente según discurrirán entre estos términos. De acuerdo con la investigación de Borjas (2005) y Escandón (2008), estas diferencias conceptuales son:

Concepto	Función	Características
Poder	Lograr objetivos dentro de la organización	Depende de fuentes de poder del tipo organizacional o del tipo personal
Autoridad	Dar órdenes y proteger la integridad de la organización	Es un derecho que exige un respaldo formal y un cargo en la organización
Influencia	Modificar la conducta de otros dentro y fuera de la organización	Puede ser ejercida por cualquier persona bajo cualquier circunstancia

Mientras que la autoridad está asociada a la posición en la organización, el poder y la influencia trascienden la jerarquía. Por otro lado, la relación entre poder e influencia es tan estrecha que forma un vínculo del tipo “estático-dinámico” (ver Fig.13) donde el poder es influencia potencial y la influencia es poder en acción, dicho de otro modo, el poder es la capacidad de impactar en otros con base en alguna forma de legitimidad, mientras que la influencia es un *proceso* interpersonal de comunicación con el que se induce el cambio sobre la conducta de otros (Borjas, 2005) (Martínez, 2003) (Escandón, 2008).



Es importante enfatizar que el proceso de influencia se caracteriza por ser multidireccional (ver Fig 14), de modo que el poder se ejerce tanto en las relaciones verticales de autoridad, entre superiores y subordinados, como también en las relaciones horizontales y transversales entre compañeros, colegas o inclusive, individuos ajenos a la misma organización sobre los que no se posee alguna base de poder directa (Borjas, 2005).



Desde el campo de la psicología social, son muchos los autores que han propuesto una definición de influencia, como Montmollin en 1977 (Escandón, 2008), quien la define como un cambio en los juicios, opiniones o actitudes de un individuo que son la resultante de su exposición a los juicios, opiniones y actitudes de otros individuos. Para Faucheux y Moscovici la influencia se refiere a la transformación que sufren los mecanismos de la percepción y de la memoria como resultado de la interrelación entre dos personas.

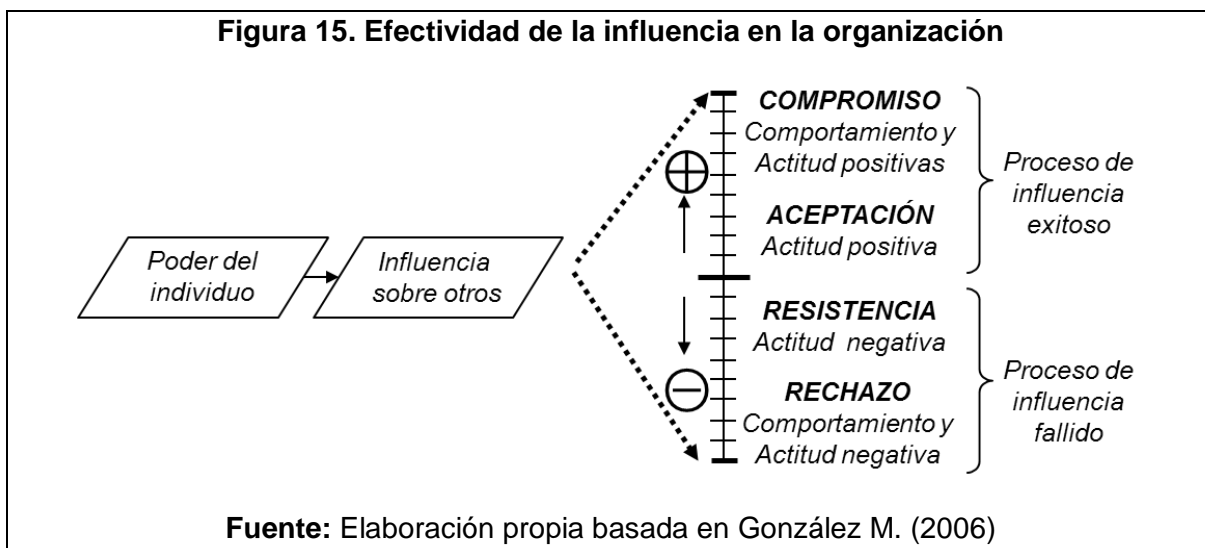
Hughes, Ginnet y Curphy (en Varela 2004), definen influencia como: "El cambio en actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona". En otro sentido, Fischman, hace diferencia entre la influencia y la manipulación, aclarando que es válido influir en otras personas, pero no manipularlos al influir aparentando que no lo estamos haciendo. Por su parte, Kelman (1972; en Escandón, 2008) asume que la influencia tiene

lugar cuando una persona cambia su conducta (creencias, actitudes y conducta) como resultado de la inducción, intencional o no, de alguna otra persona.

Según Kelman, el cambio resultante de la influencia social se observaría al comprobar que la conducta del sujeto influido es diferente de la que hubiera sido de no haber ocurrido la inducción. En este orden de ideas, para autores como Gary Yukl (1998) y Etzioni (1975), la influencia tiene un criterio de efectividad que corresponde a la magnitud del cambio en la conducta de un individuo con respecto al nivel deseado (Ver Fig 15).

De este modo, para Yukl, la influencia puede ser fuerte, mientras el control sobre el comportamiento de un individuo sea seguro; o débil, cuando la persona siente presión pero esto no la induce a hacer algo diferente. Así, la influencia tiene tres grados cualitativamente diferentes según su impacto sea sobre actitudes, comportamientos, o alguna combinación de estos (Codina, 2009), a saber:

- **La aceptación:** La influencia afecta la conducta pero no en la actitud del individuo, de modo que éste está dispuesto a cumplir el mandato pero es apático y poco entusiasta, no obstante, suele ser todo lo que se necesita para cumplir un objetivo.
- **El compromiso:** Es cuando la influencia tiene lugar en el comportamiento y en la actitud del individuo. Este hace su máximo esfuerzo para lograr cumplir la decisión en forma efectiva. El compromiso es el resultado más exitoso y deseable.
- **La resistencia:** La influencia no cambia el comportamiento y genera una actitud opuesta a lo planteado. El individuo trata, en forma pasiva o activa (hostil), de eludir y anular el requerimiento, recurriendo incluso a intentos de "sabotaje".



Al respecto, González (2010), resalta la importancia de las actitudes como factor favorecedor o limitador de la influencia y realiza un análisis de las actitudes hacia las distintas formas de ejercer el poder en las organizaciones. González concluye que las actitudes de los trabajadores son congruentes con las “gratificaciones” psicológicas que reciben a cambio de la forma en que se ejerce el poder en la organización. Esta relación entre el tipo de poder usado y las actitudes que evoca se muestra a continuación:

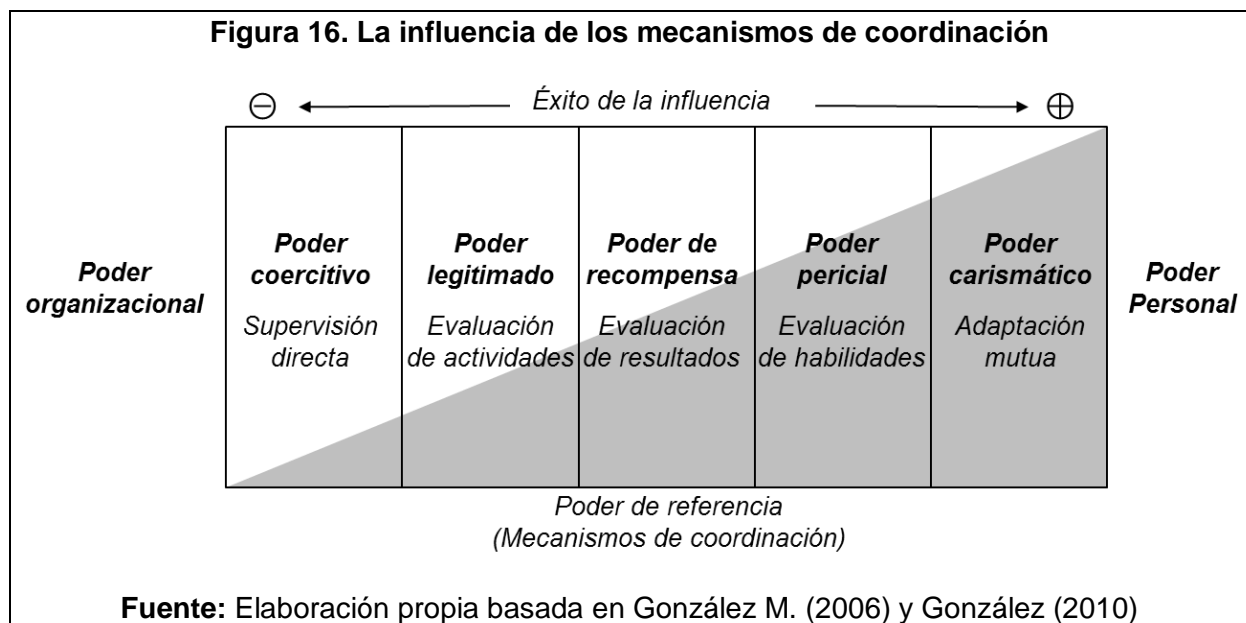
Mecanismo de influencia	Actitud	Aceptación	Compromiso	Resistencia
Sanciones	Miedo	Posible	No probable	Probable
Premios	Equidad	Probable	Posible	Posible
Reglamentos	Resignación	Probable	Posible	Posible
Autoridad de expertos	Confianza	Probable	Posible	Posible
Carisma y liderazgo	Identificación	Probable	Probable	Posible
Socialización	Cooperación	Probable	Probable	No probable

Fuente: Elaboración propia basada en Gannon (1996) y González M. (2006)

La utilización de mecanismos de influencia que generan una actitud de “aceptación” en los trabajadores, como la facultad de controlar premios y castigos, no debe suponerse que sea la única condición indispensable para influir en los empleados, ya que esto dará lugar a que se cumplan pero no a que se acepten con entusiasmo las decisiones del dirigente.

En este mismo sentido, retomando a Cabrera (2013), se sabe de varios estudios que el carisma, la legitimidad por prestigio y la experticia, son las tres bases con mayor influencia para conseguir que los empleados hagan lo ordenado, mientras que por otro lado, se ha demostrado que el poder legitimado solamente de forma burocrática, aunque parece estar muy asociado con la obediencia, está muy poco relacionado con el agrado de los empleados.

De los hallazgos anteriores se desprende que: 1) el poder de fuente organizacional tiene mayor efectividad cuando se trata de lograr la aceptación y se aplica en forma vertical descendente, 2) el poder de base personal posee una mayor versatilidad y 3) cuando los mecanismos de control organizacional sean acompañados por las fuentes de poder personal, los administradores podrán desempeñarse y ejercer su influencia más exitosamente (Cabrera, 2013) (Gonzalez, 2010). Estos puntos se resumen en la figura 16:



2.7 TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN DE LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Cuando se refiere a tácticas de influencia, debemos diferenciar, en primer lugar, entre tácticas proactivas, tácticas reactivas y tácticas de empoderamiento (Varela, 2004):

- **Las tácticas proactivas** se emplean en función de un objetivo específico para producir un cambio concreto en la conducta del receptor de la influencia.
- **Las tácticas reactivas** se emplean después de que se produce la conducta en el individuo; tienen carácter correctivo y su principal objetivo es controlar.
- **Las tácticas de empoderamiento** se usan para aumentar el poder y proteger los propios intereses; dependen del público receptor, pudiendo ser directas o masivas.

Muchas tácticas de influencia pueden ser al mismo tiempo proactivas, reactivas y de empoderamiento, ya que su principal característica es su reciprocidad, pues, aun cuando un actor tenga la capacidad para influir sobre la conducta de otro u otros, usualmente el o los receptores tienen cierto poder de sentido contrario sobre el primero (Ramírez, 2008).

Más aún, existen diferencias cualitativas entre las formas de influencia ya que puede hablarse de influencia sobre las personas, los hechos o las cosas. En este sentido, Talcott Parson (1953), postula que los mecanismos de influencia se canalizan en dos formas básicas: 1) la *estrategia motivacional* por la cual se influye en la forma de pensar de la persona para que ella misma modifique sus acciones; y 2) la *estrategia situacional*, con la cual se modifican las circunstancias, hechos o cosas que rodean a la otra persona.

A su vez, Parson establece que cada estrategia de influencia puede actuar en dos direcciones, una “positiva” estimulando el interés de la persona y otra “negativa” activando su miedo a desobedecer. De acuerdo a estas dos escalas, pueden formularse los siguientes cuatro tipos básicos de influencia:

Inducción Situacional positiva	Existe una voluntad de cumplimiento por ambas partes. Se lleva a cabo cuando el poderoso induce a otro a comportarse de cierta manera mediante el ofrecimiento de ciertas compensaciones o beneficios. Se tiene entonces el poder de algún recurso o medio para negociar lo que el propietario propone.
Coerción Situacional negativa	Existe una voluntad de cumplimiento por solo una de las partes. Se manifiesta cuando el poderoso influye en la conducta de otro mediante amenazas de daños o perjuicios de diversa índole (económicos, legales, sociales o físicos). Existe en este caso un rechazo implícito por parte del individuo que es amenazado.
Persuasión Motivacional positiva	Es el hecho de controlar la acción de otros dando “buenas razones” (información útil o beneficiosa) para que modifiquen sus conductas. Generalmente, la persuasión se lleva a cabo acompañada por el prestigio o la experiencia del poderoso. Se lleva a cabo sin dispendio de recursos ni amenazas.
Activación del compromiso Motivacional negativa	Se apela a la conciencia de otros advirtiéndoles lo que “está bien” o “está mal”. Se plantea una exigencia moral de tal forma que el sujeto modifique su conducta a fin de no “traicionar” sus propias convicciones. Se lleva a cabo sin dispendio de recursos pero genera un dilema de conciencia en el receptor.



Una tipología similar proviene de las investigaciones de Whetten y Cameron (2004), que distinguen tres categorías fundamentales para ejercer la influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes. Sus categorías son las llamadas tres “R”: Retribución, Reciprocidad y Razonamiento, las que se resumen de la siguiente manera:

Estrategias de las 3 R´s	
	<p>Hacen referencia al uso del poder para obligar a los demás a hacer lo que se les pide. Puede dividirse en dos métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directo o coerción: Uso de amenazas y de la superioridad • Indirecto o coacción: Uso de presiones e insinuaciones <p>Puede adoptar los siguientes tipos de comportamientos:</p>
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> – Forma general (amenaza): “Si Ud. no hace X, lo lamentará”. – Presión social: “Otros en su grupo están de acuerdo ¿cuál es su decisión?”. – ¿Fue suficiente?: “Yo dejaré de criticarlo si Ud. cumple con ..”. – Presión de tiempo: “Si Ud. no actúa ahora perderá una oportunidad, o creará problemas a otros”. – Evitar perjuicios a otros: “Si Ud. no está de acuerdo, perjudicará a otros”.
	<p>Sirve para que los demás quieran hacer lo que se les dice mediante el ofrecimiento de algún beneficio. Puede dividirse en dos métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directo o intercambio: Se emplea alguna forma de negociación • Indirecto o consagración: Se logra comprometer a la otra persona <p>Puede adoptar los siguientes tipos de comportamientos:</p>
Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> – Forma general: “Si Ud. hace X, recibirá Y”. – Opinión: “Las personas lo valorarán a Ud. mejor (o peor) si Ud. cumple (o no) su compromiso”. – “Anuncio” de intercambio: “Yo haré algo que a Ud. le interese, si Ud. hace algo que me interese”. – Obligación: “Ud. está en deuda conmigo.... (por alguna acción anterior del demandante que benefició al otro). – Compromiso recíproco: “Yo he reducido mi propuesta inicial, espero un trato recíproco de su parte”. – Escalamiento de compromiso: “Yo sólo estoy interesado en un compromiso pequeño”. (Aunque posteriormente volverá a solicitar algo mayor).
	<p>Mostrar a los demás que es factible y conveniente hacer lo que se les pide. Puede dividirse en dos métodos:</p>
Razonamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Directo: Consiste en mostrar hechos y evidencias • Indirecto: Consiste en apelar a valores y metas compartidas

Puede adoptar los siguientes tipos de comportamientos:

- Forma general: “Yo deseo que ud. haga esto, porque es consistente con/ bueno o necesario para...”
- Evidencia: “Los hechos (opiniones de expertos) demuestran los méritos de mi solicitud...”.
- Éxito que puede producir: “La realización de lo que le propongo, le proporcionará alcanzar importantes objetivos personales...”.
- Congruencia de valores: “Esta acción es consistente con los valores con los que estamos comprometidos...”.
- Habilidad: “Este esfuerzo nos permitirá mejorar si podemos contar con su habilidad y experiencia...”.
- Lealtad: “Para ser consecuentes con lo que se espera de nosotros...”.
- Altruismo: “El grupo necesita el apoyo de ud. esto será de beneficio para todos nosotros...”.

Fuente: Whetten y Cameron (2004) y Codina (2009)

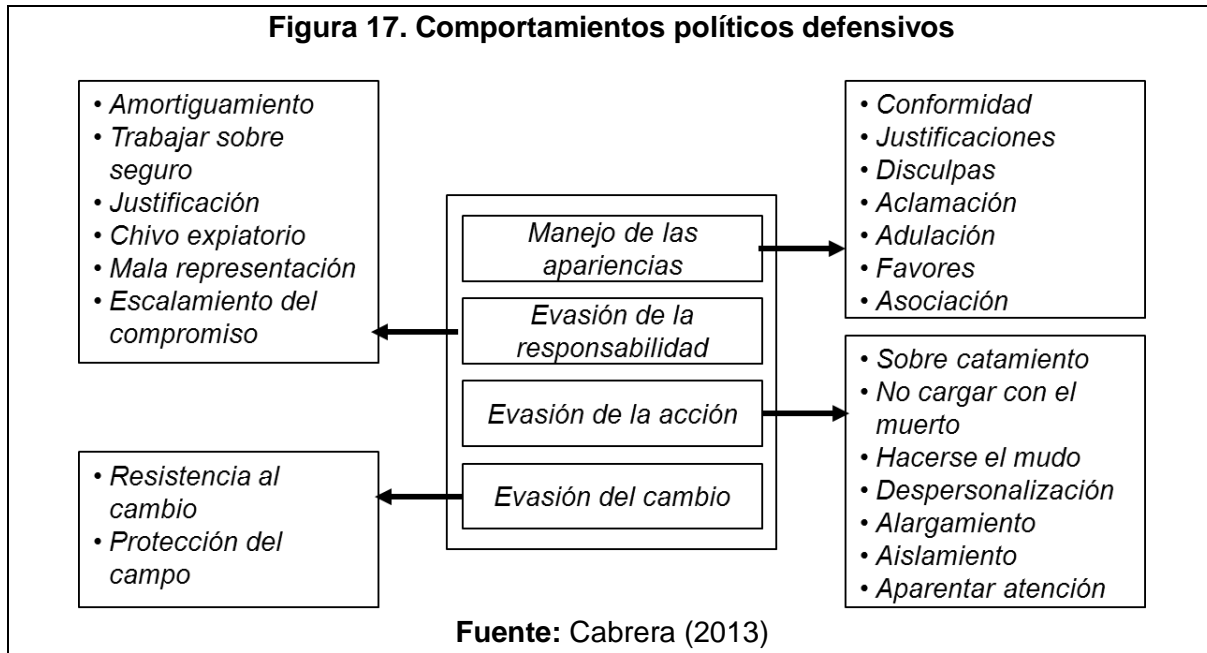
En el campo organizacional diversos estudios realizados mediante métodos deductivos e inductivos han tratado de identificar las diferentes tácticas proactivas que se utilizan para ejercer influencia (Falbo, 1977). En este sentido, las tipologías de tácticas de influencia se han elaborado partiendo de aspectos como, las bases de poder que una persona ostenta (French y Raven, 1959; Kelman, 1958), la naturaleza del recurso controlado (Etzioni, 1961), y la cantidad de control y manipulación ejercida (Tedeschi, 1973).

Otro tipo de clasificaciones se plantean a partir de la dirección de los procesos de influencia, es decir, aquellos que se producen de forma ascendente, cuando un subordinado trata de influir sobre un superior (Case et al, 1988; Schilit y Locke; 1982; Schriesheim y Hinkin, 1990); y descendentes, es decir, cuando un superior influye sobre un subordinado (Alien et al. 1979; Dossier et al., 1988; Hinking y Schriesheim 1990). Por último, autores como Keys et al. (1987) centran sus estudios en los procesos de influencia entre compañeros, denominados procesos de influencia lateral.

A estas clasificaciones siguen otras relativas a juegos, tácticas y estrategias de influencia, (Kipnis & Wilkinson, 1980; Quinn y Spreitzer, 1991; y Yukl & Tracey, 1992) (Borjas, 2005), muchas de las cuales se traslapan entre ellas, No obstante, la complejidad y sutileza de los procesos de influencia hacen complicado su análisis y clasificación, de modo que a continuación solo se detallan aquellas que se han destacado como las más relevantes en su campo por considerar todas las relaciones posibles que se pueden establecer entre los miembros de una organización, analizando de este modo los procesos de influencia ascendente, descendente y lateral.

La primera clasificación que se considera relevante corresponde al manejo de las “conductas políticas” más populares en las organizaciones, las cuales Robbins (1997), califica como “tácticas defensivas”. Estas se esquematizan en la figura 17 y se explican brevemente a continuación:

Figura 17. Comportamientos políticos defensivos



Manejo de las apariencias	
Conformidad	Estar de acuerdo con alguien para ganar su aprobación. Debe hacerse en un tono discreto y con un aire de naturalidad.
Justificaciones	Explicaciones de un hecho que crea un problema, que tratan de minimizar la aparente gravedad del mismo.
Disculpas	Admisión de responsabilidad por un hecho indeseable, y al mismo tiempo se trata de obtener el perdón por dicha acción.
Aclamación	Explicación de los hechos favorables para maximizar las ventajas de uno mismo y los beneficios que traen para la empresa.
Adulación	Halagar a otros alabando sus virtudes, en un esfuerzo de parecer perceptivo y agradable.
Favores	Hacer algo en favor de otra persona con el fin de ganarse su aprobación.
Asociación	Destacar o proteger la imagen propia mediante información sobre gente o cosas con las que uno está asociado.
Evasión de la acción	
Sobre-acatamiento	Una interpretación estricta a las reglas, políticas y precedentes para evitar la necesidad de considerar los matices de un caso específico
No cargar con el muerto	Se transfiere la responsabilidad de la ejecución de una tarea o de una decisión a otra persona.
Hacerse el mudo	Es una forma de parecer indefenso. La persona evita una tarea indeseada al alegar falsamente ignorancia o incapacidad.
Despersonalización	Tratar a las personas como objetos o números, para evitar involucrarse anímica y personalmente con problemas y personas
Alargamiento	Se refiere a la prolongación de una tarea de manera que parezca que estamos continuamente ocupados
Aislamiento.	Se refiere al ocultamiento de fluctuaciones en el esfuerzo o la producción para lograr parecer productivo.
Aparentar atención	Esta táctica requiere que se aparente en público apoyo por alguna causa, mientras que en lo privado hace poco o nada.

Evasión de la responsabilidad	
Amortiguamiento	Describe la práctica de documentar rigurosamente la actividad para proyectar una imagen de competencia y escrupulosidad.
Trabajar sobre seguro	Evadir situaciones riesgosas. Incluye aceptar sólo proyectos fáciles, hacer que los superiores aprueben decisiones arriesgadas y tomar una posición neutral en los conflictos.
Justificación	Incluye el desarrollo de explicaciones que reducen la responsabilidad por un resultado negativo y mostrar remordimiento.
Chivo expiatorio	Éste es el esfuerzo clásico de echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no son totalmente los culpables.
Mala representación.	Manipulación de información mediante la distorsión, embellecimiento, engaño, presentación selectiva y confusión.
Escalamiento del compromiso	Aumentar el compromiso de recursos con un curso de acción previo para defender una decisión anterior posiblemente equivocada.
Evasión del cambio	
Resistencia al cambio:	Es un nombre global para una diversidad de comportamientos, incluye varias de las anteriores.
Protección del campo	Ésta es la defensa del territorio personal de la invasión por otras personas.

Fuente: Cabrera (2013)

En cuanto a tácticas de influencia propiamente dichas, destacan los 13 “juegos políticos” de Mintzberg, los cuales engloban las dinámicas de poder más comunes que se pueden apreciar en una organización. Los 13 “juegos políticos” de Mintzberg son:

Juegos políticos	Características
Insubordinación	Resistencia ante el poder
El contraataque	Atacar por medio de herramientas dadas por la organización
El patrocinio	Adquirir poder por medio de otros
Las alianzas	Acuerdos tácitos entre personas del mismo nivel jerárquico para adquirir poder
La construcción de imperios	Construcción del poder a través de la ayuda de los subordinados
La elaboración de presupuestos	Consecución de poder a través de obtención de recursos
La pericia	El conocimiento es el regente del poder
El despotismo	Mala utilización del poder dado legítimamente
Los mandatos contra el personal especializado	Poder ilegítimo en contra de asesores especializados
Los rivales	Competencia entre rivales del mismo nivel.
Los candidatos estratégicos	Tienen el poder de promover cambios
El soplo	Manejo de información confidencial por parte de alguien que tiene poco poder.
Los jóvenes alborotadores	Jóvenes que tienen poder y con lo cual se pretende desplazar a otros y posicionarse.

Fuente: Chaux, 2006



Por su parte Yukl (1998), plantea una de las clasificaciones más difundidas de tácticas de influencia. Las nueve tácticas de influencia que Yukl identifica son:

Tácticas	Características
Táctica de presión	Uso de amenazas, exigencias o advertencias persistentes para convencer al otro de que obre como se le pide.
Apoyo de los superiores	Recurrir a sentimientos de lealtad, amistad y generosidad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
Táctica de intercambio	Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, si el sujeto ayuda al cumplimiento de la tarea.
Táctica de coalición	Obtener el apoyo de otras personas para convencer.
Congraciación	El sujeto utiliza expresiones de elogio, halago, actúa sumisamente y promueve un comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
Persuasión racional	Busca convencer mediante argumentos lógicos y evidencias fácticas, sobre la factibilidad, beneficios o amenazas del cumplimiento de algún requerimiento.
Apoyo Inspirador	Consiste en provocar entusiasmo apelando a componentes emocionales como valores e ideales o estimulando la necesidad de algún logro de los participantes.
Táctica de inclusión	Consiste en solicitar la participación de otro mediante el aporte de recomendaciones para realizar el trabajo a fin de que acepte la decisión en la que se ha involucrado.
Táctica de legitimación	Busca establecer la legitimidad de acciones hechas o por hacer, verificando que sean consistentes con las políticas organizacionales, reglas o prácticas.

Fuente: Borjas, 2005 y Codina, 2009

Un conjunto de prácticas recurrentes en las organizaciones son los feroces ataques de ridiculización y caricaturización hacia ciertos individuos, figuras de autoridad, grupos u otros elementos y símbolos organizacionales (González L. , 2003). Estas prácticas son llevadas a cabo por grupos de amistad con alta integración y confianza, cuyos ataques se caracterizan por utilizar un agudizado sentido de observación, el anonimato y la creatividad. González (2003) destaca los siguientes cinco juegos de poder “clandestinos”:

Juegos de poder clandestinos	
Juego de la conducta ambivalente	Comportamiento por el que nunca se dicen las cosas abiertamente, sino a espaldas de la dirección. Se hace referencia a las cualidades académicas del jefe, con epítetos que rayan la vulgaridad
Juegos de manipulación	Mediante esta estrategia, las interacciones “dialógicas” pasan por un filtro cargado de trucos, duplicidad, inconsistencia, control y cinismo, para lograr lo que cada parte se propone.



El juego de la mofa oculta	Juego mediante el que los miembros de un grupo hacen burla y escarnio sobre la apariencia, estilo y participación de cada miembro para influir entre ellos mismos y en la dirección.
El juego de los rumores	Es el producto de la manipulación en los canales de comunicación y de los mensajes entre la dirección y el personal, potenciando la indiferencia, la exaltación o las confrontaciones.
El poder de la modificación	La organización informal influye y modifica constantemente a la organización formal, creando prácticas, reglas, códigos, normas, valores y costumbres contrarias a las formales, afectando las prioridades y el ritmo de trabajo.

Finalmente, la clasificación hecha por Cialdin, 1994 (en Ramírez 2008) agrupa diez tácticas de influencia basadas en los seis principios psicológicos básicos por los que Cialdin propone que es aceptada una influencia. Estos principios son: Amistad o agrado, compromiso o coherencia, escases, reciprosidad, validación social y autoridad. Las tácticas resultantes se muestran a continuación.

Tácticas basadas en la amistad o agrado	
Tácticas de autpromoción	Se encuentran los procedimientos como el mejoramiento del aspecto, un lenguaje no verbal positivo (sonrisas, mirar fijamente a los ojos para mostrar atención, etcétera).
Tácticas de promoción de los demás	Incluyen halagos, el estar de acuerdo con el público objetivo, el mostrarse interesado en ellos y obsequiarles regalos y hacerles favores, pues según Cialdini a la hora de incrementar la simpatía que los demás sienten hacia nosotros, a su vez puede incrementarse su aceptación.
Tácticas basadas en el compromiso o la coherencia	
Táctica del pie en la puerta	Consiste en inducir a aceptar una pequeña propuesta inicial que incremente las posibilidades de aceptar una petición posterior más importante. Una vez que la persona objeto acepta la primera solicitud le resulta más difícil denegar la siguiente ya que si lo hace se mostraría contradictorio con la primera propuesta.
Táctica del mago o de "La bola baja"	Consiste en ofrecer un trato o producto muy bueno, sin embargo, una vez que la persona acepta, ocurre un "imprevisto" que obliga a la fuente de influencia a retirar las condiciones sobre las que se ha realizado dicho acuerdo y se cambian por uno menos ventajoso para la otra persona.
Táctica del cebo y el interruptor	La fuente de influencia anuncia cualquier "oferta" a muy buen precio y cuando llega el "cliente", se encuentra con que ese producto se ha agotado o es de muy mala calidad. Sin embargo, como ya tiene disposición a comprar es más probable venderle algo.
Tácticas basadas en la escasez	
Táctica jugar fuerte para conseguir algo	Consiste en hacer esfuerzos para incrementar la aceptación sugiriendo que un objeto es escaso y difícil de obtener. En muchas ocasiones, se prefiere consumir más esfuerzo o gastar más para obtener cosas o resultados escasos que otros más comunes.

Táctica de la fecha límite	Establece un tiempo límite en el que se puede adquirir un bien a un precio determinado, una vez pasada esa fecha el anuncio indica que el precio subirá. Por supuesto, en muchas ocasiones la fecha límite es falsa.
Tácticas basadas en la reciprocidad	
Táctica del portazo en la cara	Las personas que buscan aceptación a veces comienzan con peticiones importantes y una vez rechazadas cambian a otra más pequeña, que es la que desde un inicio buscaban.
Tácticas "esto no es todo"	Es un procedimiento semejante al anterior, sólo que aquí, antes de que la persona objetivo se decida por el si o por el no, la propuesta inicial es repentinamente mejorada con un obsequio o un beneficio adicional,. Los destinatarios de esta técnica ven estos pequeños extras como concesiones atractivas y se sienten obligados a hacer, también ellos, otras concesiones.
Táctica palmada en el hombro	El individuo establece algún tipo de relación con la persona objetivo haciendo que esta se sienta obligada a acceder a sus peticiones. Admitiendo la existencia de una relación (por ejemplo, "todos somos humanos ¿no?", "ambos somos estudiantes, los estudiantes nos ayudamos entre nosotros, ¿qué tal una donación?"), la persona que hace la petición se pone en una posición de ventaja.

2.8 DETERMINANTES PARA SELECCIONAR UNA TÁCTICA DE INFLUENCIA

El análisis anterior muestra que no existe una sola clasificación que englobe todos los tipos de influencia, aunque existen similitudes, hay factores que cambian y facilitan o privilegian determinadas tácticas sobre otras. Algunos de estos factores, de acuerdo a la recopilación de Ramírez (2008), son los siguientes:

- 1. Evaluación de ganancias y costos.** La persona, al decidir si intentará influir o no sobre alguien, "calcula" en cierto sentido la ventaja neta a obtener. Los cálculos de este tipo son en especial evidentes cuando el ejercicio del poder implica gastar las fuentes del mismo, por lo tanto, es de esperar que el individuo convierta su poder en influencia sólo cuando espere que las ganancias de ese acto de influencia excedan a los costos.
- 2. Evaluación de ganancias y costos para el grupo.** La persona miembro de un grupo no sólo se preocupará de su propio bienestar, sino probablemente también de la del grupo, lo que implica que al calcular la ventaja neta derivada de un posible acto de influencia dentro del grupo, tomará en cuenta las ganancias y los costos que tendrán para el grupo.
- 3. Probabilidad subjetiva de éxito.** Al calcular la ventaja neta ocasionada por algún acto determinado, no se puede tener la completa seguridad que el acto lograra los efectos buscados, es decir su decisión de ejecutar o no el acto, se basará al menos en parte en una probabilidad subjetiva de éxito.



4. Expectativas del papel. El grupo se compone de "posiciones" cada una determinada por un "papel", y el ocupante de una posición dada está sujeto a "expectativas del papel", pues otros esperan que realice acciones adecuadas a tal papel. Según este punto de vista el ocupante de una posición se dedica a intentar influir específicamente porque se conforma a las expectativas que otros dan a su posición. Sin embargo, si el ambiente social exige a la persona comportamientos que es incapaz de satisfacer, repercutirá de manera negativa en su autoestima.

También es importante mencionar el papel primordial que juega la cultura y el ambiente en las organizaciones en el uso de las tácticas de influencia y en el comportamiento político de los actores. En el ámbito de los factores situacionales de las organizaciones, los comportamientos políticos son impulsados tanto por actores experimentados con habilidades políticas refinadas, como por empleados inexpertos e ingenuos, por alguno o varios de los siguientes factores (Robbins, 2004) (Cabrera, 2013):

- **Distribución y reasignación de recursos:** Cuando las organizaciones efectúan recortes para mejorar la eficacia, las personas al verse amenazadas con la pérdida de recursos, pueden desarrollar acciones políticas para proteger lo que tienen.
- **Oportunidades de ascensos:** La oportunidad de ascensos o promociones estimula a las personas a competir por un recurso limitado y procurar influir positivamente en el resultado de la decisión.
- **Baja comunicación y confianza:** Mientras menos confianza exista dentro de la organización, mayor será el nivel del comportamiento político y más probable que éste sea legítimo.
- **Ambigüedad en la definición de puestos y responsabilidades:** Significa que no está claro el comportamiento prescrito de los empleados. Por tanto, hay menos límites en el alcance de las acciones políticas de los empleados.
- **Evaluación inconsistente del desempeño:** El uso de criterios subjetivos de desempeño crea ambigüedades; una sola medida de resultados alienta a los individuos a hacer lo que sea necesario para verse bien en esa medida. La cantidad de tiempo que pasa entre una acción y su evaluación también es un factor que interesa, ya que mientras más largo sea ese periodo, menos probabilidades hay de que se responsabilice al empleado. Cuando se hace a una persona estrictamente responsable de los resultados, ésta siente una gran presión para asegurarse de que los números le favorezcan.
- **Toma de decisiones participativa:** Los administradores que pagaron altos costos personales para alcanzar sus puestos de influencia, tienden a ser más autocráticos. Por lo tanto se valen de maniobras represivas y manipulaciones en comités, conferencias y reuniones para tomar decisiones unilaterales.
- **Intereses individuales:** Cuando los empleados ven que las personas que ocupan los puestos superiores se desempeñan en forma política y tienen éxito y son recompensados por ello, se origina un clima que permite que las personas que ocupan puestos inferiores en la organización se dediquen a desarrollar actividades políticas, en el supuesto de que dicho comportamiento es aceptable.



En cuanto a los factores individuales, estos son menos determinantes que los situacionales a la hora de elegir una técnica de influencia (Robbins, 2004), sin embargo, influyen enormemente en el desarrollo de la orientación política de ciertos individuos. Entre los factores que favorecen la la acción política destacan:

- Gran necesidad de poder y de reconocimiento.
- Alto autocontrol, sensibilidad a la crítica social y capacidad de adaptación.
- Altas expectativas de éxito y gran número de alternativas percibidas.
- Autoestima con altas atribuciones internas y gran tolerancia a la frustración.

Otros estudios se han abocado al estudio de otros factores individuales que también determinan el uso de las tácticas de influencia, tales como el sexo, el nivel de escolaridad, la edad o el nivel jerárquico en la organización,(Gutiérrez y Mejía, 2002). En éste sentido, Kipnis (en Varela, 2004), encontró que el resultado más significativo es que los gerentes de género femenino hacen más uso de la coerción con empleados del género masculino.

2.9 EL PODER Y EL LIDERAZGO

Como apuntan diversos autores (Barry y Bateman, 1992; Yukl y Falbe, 1991), las investigaciones realizadas sobre tácticas de influencia constituyen uno de los puntos de partida más adecuados para comprender la conducta organizacional y particularmente la efectividad de los líderes en las organizaciones, pues, sencillamente, la influencia es la esencia del liderazgo (Yukl, 1998).

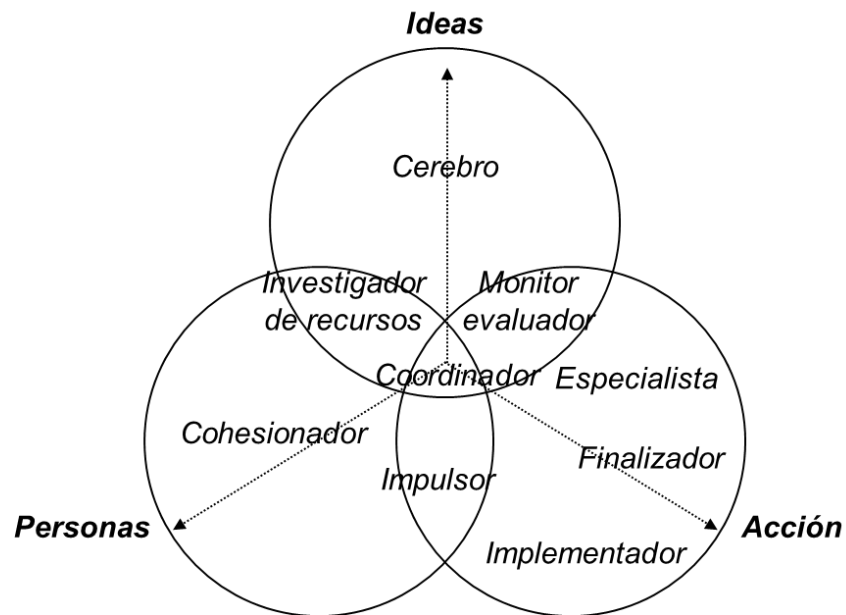
Partiendo de estas premisas, el liderazgo puede definirse propiamente como un *proceso de influencia persuasiva* en permanente reconstrucción, determinado por variables individuales, grupales y del contexto, a partir del cual el individuo ejerce poder para dirigir a un grupo mientras procura el enriquecimiento del mismo (González M. , 2006).

En este contexto, el liderazgo constituye por sí mismo un amplio campo de estudio donde una de sus principales vertientes ha sido el estudio de los distintos tipos de personalidades y capacidades en los miembros de la organización, a partir de las cuales surge una amplia gama de posibilidades en los estilos individuales con que se puede ejercer el liderazgo. En este campo Mintzberg propone una clasificación básica de tres tipos de “roles directivos” que pueden adoptar quienes detentan el poder (Chaux, 2006):

- La dirección orientada a la acción, denominados «ejecutores»
- La dirección orientada a trabajar con las personas, denominados «líderes»
- La dirección orientada a trabajar con información, denominados «administradores»

Esta postura, al ser sostenida por una sólida base experimental, es compartida por diversos autores, entre ellos Meredith, Belbin y Colledge, quienes sostienen que los roles que una persona con poder puede adoptar en un grupo están en función de sus aptitudes. Estos roles pueden orientarse a la acción, a las personas o a las ideas y dan lugar a una gama de nueve perfiles que reflejan las fortalezas de los dirigentes (ver fig. 18). Siguiendo a Poblete (2014), estos perfiles se explican a continuación:

Figura 18. Roles o perfiles de los integrantes de un grupo



Fuente: Elaboración propia basada en Poblete 2014

Perfil	Características
Orientado a ideas	
Cerebro	Creativo, imaginativo, no ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.
Especialista	Dedicado, auto-didacta. Proporciona conocimientos en temas muy específicos.
Monitor-Evaluador	Sobrio, estrategia y perspicaz. Ve todas las opciones y juzga con precisión.
Orientado a Personas	
Cohesionador	Social, suave y acomodaticio. Escucha, construye, evita la fricción.
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades y desarrolla contactos.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo y confiado. Clarifica objetivos y promueve la toma de decisiones.
Orientado a acciones	
Impulsor	Dinámico, extrovertido, nervioso. Encuentra vías para salvar obstáculos y retos.
Implementador	Disciplinado, digno de confianza, conservador y eficaz. Cambia las ideas en acciones prácticas.
Finalizador	Laborioso, consciente, ansioso. Busca errores y omisiones.

Fuente: Poblete 2014



Para contar con perfiles más efectivos, las empresas patrocinan y facilitan el desarrollo de líderes, brindando a sus trabajadores oportunidades que favorezcan su iniciativa, creatividad y aprendizaje, a fin de que los potenciales líderes surjan y desarrollen los atributos necesarios que permitan poner en marcha los proyectos de la organización (González M. , 2006). De esta manera, siguiendo las ideas de Kotter en su libro “El factor del liderazgo” (1990), entre las más importantes cualidades que las organizaciones esperan de los líderes destacan (González M. , 2006):

I. Conocimientos de la organización y del sector económico donde se ubica

1. Amplio conocimiento del sector: mercado, competencia, productos, tecnologías, etc.
2. Amplio conocimiento de la organización: personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas.

II. Relaciones en la organización y en el sector

1. Importante conjunto de sólidas relaciones en la organización y en el sector.

III. Capacidad y habilidad

1. Inteligencia emocional intrapersonal. Agudeza mental, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional.
2. Inteligencia emocional interpersonal. Habilidad para relacionarse con otras personas, empatía, negociación, comunicación, trabajo en equipo.

IV. Valores personales

1. Honestidad, coherencia e integridad. Respeto y valoración de la diversidad.

V. Reputación e historial

1. Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.
2. Amplia credibilidad.

VI. Motivación

1. Alto nivel de energía, vitalidad y entusiasmo.
2. Fuerte impulso rector: necesidad de poder y necesidad de realización (logro) basadas en la confianza en sí mismo.

Como puede apreciarse, resulta notable la gran variedad de atributos que son necesarios para alcanzar un alto nivel de efectividad en los líderes, de modo que, como ya han resaltado diversos autores, en alusión a la clasificación de roles directivos hecha por Minstzberg, es más fácil encontrar en el mercado laboral excelentes administradores o ejecutivos, que líderes ejemplares (González M. , 2006).

En consecuencia, las empresas han preferido mirar hacia su interior en busca de potenciales líderes, dirigiendo los esfuerzos a “invertir” en sus trabajadores por medio de la formación y el entrenamiento, a fin de seleccionar a aquellos que mejor desarrollen las capacidades de liderazgo. Al abordar la cuestión sobre desarrollo de tales habilidades, se ha generado un debate tradicionalmente importante en la literatura acerca de si el líder “nace” o “se hace”, lo cual ha sido la pauta de los enfoques principales para su estudio.

Las investigaciones demuestran que si bien es cierto que todas las personas tienen el suficiente potencial para ejercer liderazgo ante determinadas circunstancias sociales favorables, y que además, dicho potencial puede ser incrementado de forma considerable



mediante el entrenamiento, el potencial real para ejercer un liderazgo efectivo se distribuye de forma muy desigual entre los individuos (González M. , 2006).

Este hecho ha promovido el desarrollo de tres aproximaciones teóricas de relevancia sobre los procesos por los que surge el liderazgo efectivo, discutiendo entre el enfoque en las cualidades personales, las situaciones contextuales y las relaciones específicas del líder y el grupo (Rodríguez A. , 1992). Estas aproximaciones son:

a. Teoría de los rasgos

Es el enfoque más antiguo del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica definitiva de la personalidad. Según esta teoría el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas y le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes (Valencia, 2008).

A continuación se presenta un inventario propuesto por Stogdill, 1948 (citado por Valencia) de los aspectos a evaluar en un líder:

- Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Sin embargo estas teorías presentan algunas deficiencias, a saber:

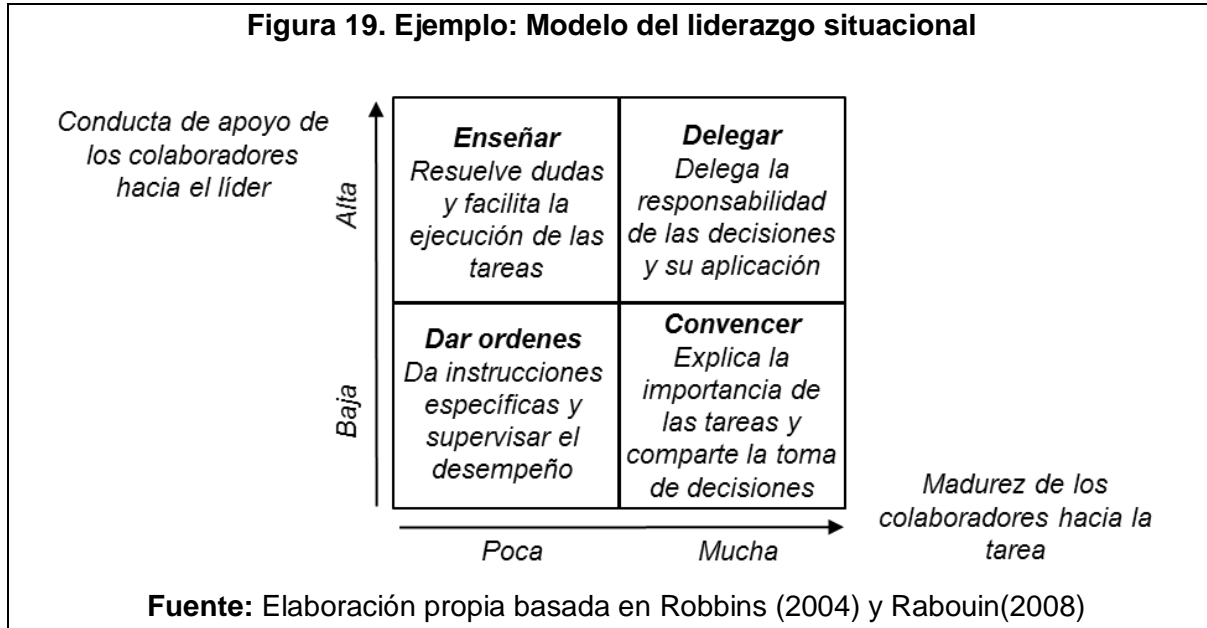
1. No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición del líder.
2. Ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo
3. No distinguen los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos una misión militar, religiosa, etc).
4. Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.

Por estas razones el liderazgo con base en los rasgos de personalidad del líder cayeron en descrédito y perdieron importancia. Sin embargo, este paradigma constituye un enfoque interesante que los administradores deben tener presente.

b. El liderazgo según un tiempo, lugar y tarea específicos

De orientación conductual (hacia las variables de la situación), el enfoque contingente sostiene que las características del líder deben ajustarse a la tarea y al contexto interpersonal concreto en que esta se desarrolle. El modelo situacional se basa en factores tales como la importancia de la decisión, la calidad de la información, la complejidad del problema, la integración del equipo y el grado de la aceptación hacia la decisión (Rodríguez A. , 1992).

El modelo más conocido del liderazgo situacional es representado por cuatro cuadrantes (ver Fig.19) que definen el estilo de liderazgo a adoptar de acuerdo a dos dimensiones: La disposición del equipo para apoyar al líder y la capacidad de los integrantes para realizar la tarea. Los cuadrantes se explican a continuación:



Las características de cada estilo son las siguientes (Rabouin, 2008):

Enseñar. Se aplica con colaboradores que tienen alguna experiencia laboral o que ya conocen en parte cómo hacer la tarea. Los comportamientos característicos de este estilo son: contribuye a aumentar la motivación y la confianza a medida que los colaboradores aprenden. Las decisiones son tomadas por el administrador luego de escuchar opiniones al respecto. Comienza a valorizar los proyectos, los objetivos y las actividades; explica a sus colaboradores cuál es el valor de la tarea que realiza para el equipo y la organización. Anima y alienta a las personas a que asuman responsabilidades. Promueve las preguntas y se asegura de que cada uno ha comprendido y está preparado para hacer las tareas. Adopta una actitud pedagógica: informa, transmite conocimientos y experiencia. Observa cómo se realiza el trabajo minimizando el riesgo de errores.

Delegar. Se aplica con colaboradores que ya conocen cómo hacer el trabajo y que tienen suficiente motivación y confianza para realizarlo, es decir, a colaboradores que son autónomos. Aquí las decisiones son tomadas por el administrador junto con el grupo. La definición de los roles y la distribución de tareas pueden ser iniciativa del equipo. El seguimiento se realiza mediante reuniones periódicas de acuerdo con un calendario preestablecido o por iniciativa del colaborador. El administrador explicita su confianza, sabe que el equipo es suficientemente autónomo para ejecutar las tareas que delega. Por eso proporciona ayuda indirecta, es decir, da apoyo, información, allana el camino de su equipo y está disponible por si necesitan su ayuda.



Dar órdenes. Se aplica con colaboradores nuevos o que no conocen la tarea asignada. En este caso, el administrador dice qué hacer y cómo y cuándo hacerlo. Los objetivos, los planes y las fechas son definidos por el administrador. Las decisiones y los puntos de control son definidos y previstos por el administrador. Da muchas instrucciones y algunas explicaciones, da más información que la que solicita y responde a las preguntas detalladamente y con precisión. En este nivel el colaborador no sabe hacer la tarea, sino que debe enseñársele, por ello se dan instrucciones precisas al colaborador acerca de lo que debe hacer más que preguntar por su interés para hacerlo. El administrador busca la eficacia inmediata.

Convencer. Se aplica con colaboradores que ya conocen cómo hacer el trabajo, pero les falta motivación o confianza para realizarlo. En este caso el administrador escucha, toma en cuenta las sugerencias y propuestas de sus colaboradores y los involucra para identificar los problemas y buscar las soluciones. Negocia y está dispuesto a aceptar una solución diferente a la suya. Arbitra, define lo aceptable y lo inaceptable dentro del equipo. Asocia a sus colaboradores al trabajo en equipo y les permite decidir cómo van a hacer las tareas. Colabora, aconseja y apoya a sus colaboradores. Vigila la calidad de las relaciones dentro del equipo.

c. El liderazgo según motivaciones y relaciones interpersonales

De orientación transaccional (hacia las relaciones psicosociales entre el líder y el grupo), retoma el antiguo enfoque hacia los rasgos de personalidad del líder, dando renovada atención a las percepciones y la comunicación entre él y los miembros del grupo (Rodríguez A. , 1992). Así, estudios del liderazgo transaccional con el modelo "trayectoria-meta" sostienen que los líderes proyectan seguridad a su equipo, similar a un símbolo paterno, debido a que su conducta clarifica y facilita el camino para conseguir las metas del equipo de forma más satisfactoria (Robbins, 2004).

Resumiendo, los estudios sobre liderazgo tienen explicaciones y listas muy amplias, diversas y heterogéneas. Sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto ya que esta forma de ejercer el poder es particularmente compleja debido a que el líder depende de la respuesta de sus seguidores. Es decir, el proceso de liderazgo no puede entenderse solo a partir de los rasgos del líder y las variables situacionales exclusivamente, sino que es preciso contemplar el sistema de relaciones que se establece entre líder y sus colaboradores, influidos ambos por sus motivaciones individuales y por las pautas culturales en que tal proceso se desarrolla (Rodríguez A. , 1992).

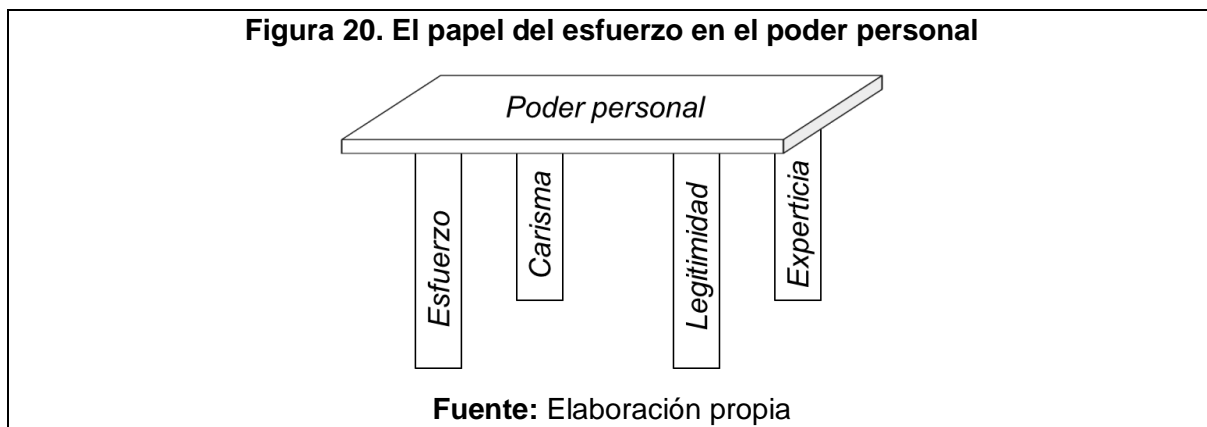
2.10 EL PODER COMO UNA NECESIDAD Y EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN

Como se mencionó anteriormente, el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí misma, sino porque estas características, que son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, son desarrolladas y orientadas voluntariamente por el líder o el directivo hacia las actividades de la organización. Así, el líder o el directivo, se diferencia de los demás miembros de la organización por involucrarse y ejercer un mayor esfuerzo para dirigir y coordinar personas (Madrigal, 2009).

Esto significa que aquellos empleados que invierten mayor tiempo y energía para ser vistos como más comprometidos, que se enfocan para hacer más notorias sus contribuciones, o que se esfuerzan por desarrollar habilidades y especialidades extraordinarias, denotan una *motivación* que los predispone a volverse más valiosos, obtener más poder y alcanzar metas más ambiciosas en la organización (Cabrera, 2013).

Lo que sí es un hecho es que los seres humanos, en mayor o menor medida, nos sentimos fascinados por el poder. La facultad de satisfacer todos los deseos es un ideal que comparten necesariamente todos los hombres en todos los tiempos. (Ackoff, 2002). No obstante, algunas personas tienen mayor preferencia por ejercer poder y control que otras. Esto se refleja en la acumulación del poder en las organizaciones por una minoría de individuos, lo cual no quiere decir que el poder no fluya y se reparta a lo largo y ancho de la organización, sino que lo hace de manera selectiva, favoreciendo más a los individuos con ciertos factores motivacionales que a aquellos que no los tienen.

Así pues, todo individuo tendrá una razón personal que lo impulsara a buscar el poder, el prestigio, un mejor salario, experiencia u otra meta en su trabajo, es decir existirá una *motivación* (Robbins, 2004). Dicha *motivación* o esfuerzo ha sido reconocida por varios autores, entre otros por Whetten y Cameron (2004), como el cuarto pilar del poder personal además de la legitimidad, la experticia y el carisma (ver Fig.20) (Codina, 2009).



Para Newstrom, 2007, la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca en esa dirección con persistencia (Madrigal, 2009). Para Garduño, 2006, la motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene el comportamiento humano y el nivel de esfuerzo hacia un objetivo (Castillo, 2008).

En el campo de la motivación y el poder influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender. Al respecto destacan las aportaciones de autores como Maslow, McClelland y Herzberg, que sugieren la búsqueda del poder como una necesidad individual o rasgo de la personalidad de los trabajadores. No obstante, pese a lo mucho que se ha escrito sobre la motivación y la dirección de empresas, se puede afirmar que las cuestiones sobre el anhelo de poder, no están aún resueltas (Giovannone, 2011).

A continuación se mencionan las cinco principales teorías que abordan la motivación en el ámbito de las organizaciones: La teoría de la motivación de Abraham Maslow, la teoría de la motivación de David McClelland y la teoría de la motivación de Frederick Herzberg.

a. Teoría de la motivación de Abraham Maslow

Abraham Maslow desarrolló una teoría de la motivación humana que explica los empeños de las personas por alcanzar todo su potencial. Maslow ve a la motivación como un medio para satisfacer necesidades subyacentes, refiriendo que cuando una persona se siente privada o incapaz de satisfacer una necesidad de la manera que ella desea, esta carencia domina su pensamiento y su conducta creando un sentimiento de inconformidad.

De acuerdo a Maslow (1991), cuando una necesidad es gratificada, se activa automáticamente y de forma inconsciente un nivel más elevado de necesidad en el organismo, sin embargo, estas nuevas necesidades dependerán de la satisfacción de las más básicas. De esta manera, al lograr llenar una necesidad, otras más complejas irán surgiendo, organizadas siempre de forma jerárquica como se muestra a continuación:



Haciendo énfasis al trabajo de Giovannone (2011), conviene destacar algunos ejemplos de cada una de estas necesidades en el ambiente laboral:

1. **Necesidades de supervivencia:** Sueldos y salarios, métodos de trabajo eficientes, herramientas e instrumentos que faciliten el trabajo, ambiente cómodo.
2. **Necesidades de seguridad:** Puesto de trabajo garantizado, prestaciones y seguridad social, condiciones de seguridad, uniformes, evitar riesgos.



3. **Necesidades de pertenencia:** Compañerismo, convivencia, colaboración, lealtad.
4. **Necesidad de reconocimiento:** Recompensas, prestigio y símbolos de posición, ser consultado, oportunidad de participar en las decisiones, mayor responsabilidad.
5. **Necesidad de realización:** Libertad para realizar trabajos creativos, tomar decisiones y resolver problemas, dominio y desempeño entusiasta del trabajo.

En el caso de la motivación de quienes buscan el poder, es evidente que tanto la necesidad de pertenecer a un grupo y formar vínculos afectivos (nivel 3), como la necesidad de reconocimiento y logro (nivel 4), cambian en quienes las padecen, las perspectivas, valores e intereses respecto al poder. También es importante destacar que el ser humano busca, desde la base de su naturaleza, controlar su medio para garantizar su supervivencia (nivel 2), por lo que aborrece la sensación de quedarse sin control, lo cual, instintivamente, lo impulsa a buscar un mayor poder (Argyris, 1993).

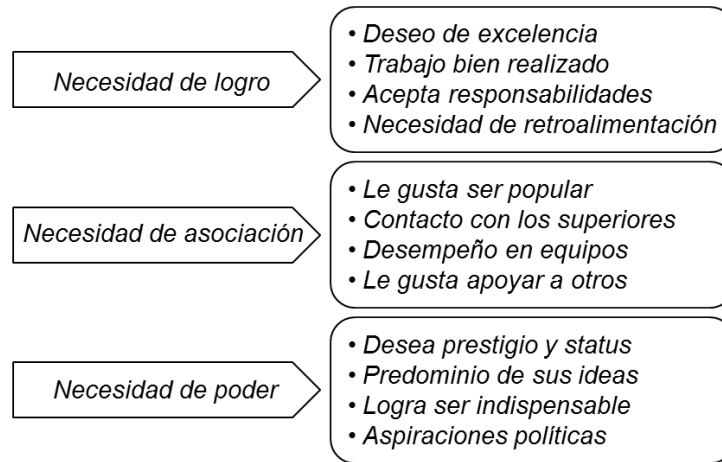
La teoría de Maslow ha sido ampliamente utilizada por los administradores para implementar mejores sistemas de remuneraciones, además, ha permitido entender las motivaciones de líderes y personas que ocupan cargos en todos los niveles organizacionales y que toman las decisiones que afectan a sus grupos de trabajo y a los objetivos de la empresa (Gannon, 1996).

b. Teoría de la motivación de David McClelland

Por su parte, McClelland (1989), en lugar de analizar las necesidades de las personas en un orden jerárquico como plantea Maslow, centro sus investigaciones en identificar los factores individuales que, sin un orden de aparición específico, pueden motivar más a cada cual. En este sentido, McClelland hace referencia a las “dos caras del poder”: Una describe la motivación de quienes buscan el poder en términos frívolos; y la otra sostiene que el poder interesa a aquellos que intentan alcanzar objetivos, utilizar los recursos de forma eficaz y ayudar a los demás a que se sientan también más poderosos (Cabrera, 2013). McClelland definió estas posturas usando tres tipos de necesidades (ver fig.21):

1. **Necesidad de logro:** Cuando prevalece el interés por alcanzar objetivos y demostrar competencia o maestría. Las personas que tienen esta necesidad en alto grado, centran su energía en terminar rápido y bien sus tareas. Les gusta recibir retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen.
2. **Necesidad de asociación:** Personas que disfrutan en alto grado tener relaciones interpersonales afectivas y que se les tenga estimación. Mantener buenas relaciones sociales y experimentar la sensación de comprensión y proximidad son sus preferencias. Están prestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y a disfrutar las interrelaciones amistosas con los demás.
3. **Necesidad de poder:** Las personas con esta necesidad se interesan por ejercer influencia y control sobre los demás. Disfrutan cuando “están a cargo”. Prefieren ser situados en posiciones competitivas y orientadas al estatus. Tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia sobre los demás.

Figura 22. Tipos de necesidades segun McClelland



Fuente: Elaboración propia basada en McClelland 1989

Aun cuando todas las personas tienen, en alguna medida, estos tres tipos de necesidades, en un momento determinado, prevalece una de ellas, como factor de motivación principal (Codina, 2009). Las organizaciones utilizan esta información en la asignación de tareas a su personal de manera que, en la medida de las posibilidades, se correspondan con sus preferencias personales. Por ejemplo, darle a una persona autonomía y responsabilidad de supervisor, podría satisfacer su “necesidad de poder”.

c. Teoría de la motivación de Frederick Herzberg

Por otro lado, la teoría de la motivación desarrollada por Frederick Herzberg (1976) representa la explicación más popular de la motivación en el trabajo. En su obra "The motivation to work", un informe sobre la salud mental en la industria (noblemente influido por Maslow) Herzberg relaciona desde la perspectiva “Factores-Actitudes-Efectos”, los factores de la motivación y la influencia de estos sobre el nivel medible de ejecución, absentismo, rotación, ausentismo y otros fenómenos de la actividad laboral.

Mediante varios cuestionarios y entrevistas, Herzberg y su equipo descubrieron que los trabajadores ejercían un efecto definitivo sobre el nivel de rendimiento de la empresa, ya que ellos mismos restringían voluntariamente su esfuerzo a través de modos no necesariamente evidenciables, ello en función de sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción hacia distintos aspectos de su trabajo.

Encontró que los factores que estaban fuertemente relacionados con la satisfacción en el trabajo, no estaban necesariamente considerados como una fuente de insatisfacción. Más bien lo que Herzberg encontró es que las razones de la insatisfacción estaban relacionadas con otros factores de distinta índole (Valencia, 2008). Su conclusión fue que la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores dependen de dos conjuntos fijos de necesidades a las que el denominó factores de mantenimiento y factores motivadores. De acuerdo a esto, Herzberg expuso su teoría en tres principios (Giovannone, 2011) a saber:



1. **La satisfacción y la insatisfacción no actúan como dos polos opuestos** de una línea continua, sino, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el placer y el dolor, así, como cuando se eliminan las fuentes de sufrimiento no se produce automáticamente placer, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan (ver Fig.23). En esta línea, el opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la *no satisfacción* y el opuesto de la insatisfacción laboral no es la satisfacción sino la *no insatisfacción*

Satisfacción ←-----opuesto-----→ NO satisfacción

Insatisfacción ←-----opuesto-----→ NO insatisfacción

2. **Requerimientos de higiene o de mantenimiento:** también llamados extrínsecos o inferiores, ya que no causan satisfacción por sí mismos, sino que tienden a evitar la insatisfacción, es decir, cuando estos no se cumplen, son asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción, pero cuando se cumplen no generan una respuesta entusiasta, son pues, de carácter “obligatorio” para la realización del trabajo. Los factores de higiene están relacionados con el contexto de los puestos de trabajo, tienen efecto a corto plazo y abarcan aspectos tales como:

- Salario
- La supervisión
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones físicas y de seguridad del trabajo
- Las remuneraciones
- Las prestaciones y estabilidad en el trabajo
- Las políticas y prácticas administrativas de la empresa.

3. **Requerimientos motivadores:** También llamados intrínsecos o superiores, producen satisfacción pero son distintos e independientes de los que producen insatisfacción, es decir, cuando estos se cumplen generan una sensación de crecimiento y entusiasmo psicológico, pero cuando no se cumplen, no contribuyen a generar un elevado nivel de frustración o insatisfacción, estos factores son de carácter “deseable” aunque no son obligatorios. Los factores motivadores están relacionados con contenido del trabajo, tienen efecto a mediano y largo plazo y abarcan aspectos tales como:

- La sensación de realización personal que se obtiene en el trabajo
- El reconocimiento al desempeño
- Lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza
- La mayor responsabilidad de que se es digno por parte de la gerencia
- Las oportunidades de avance profesional que se obtienen en el trabajo
- Autonomía de decidir cómo ejecutar el trabajo o formular objetivos
- Utilización plena de las habilidades personales

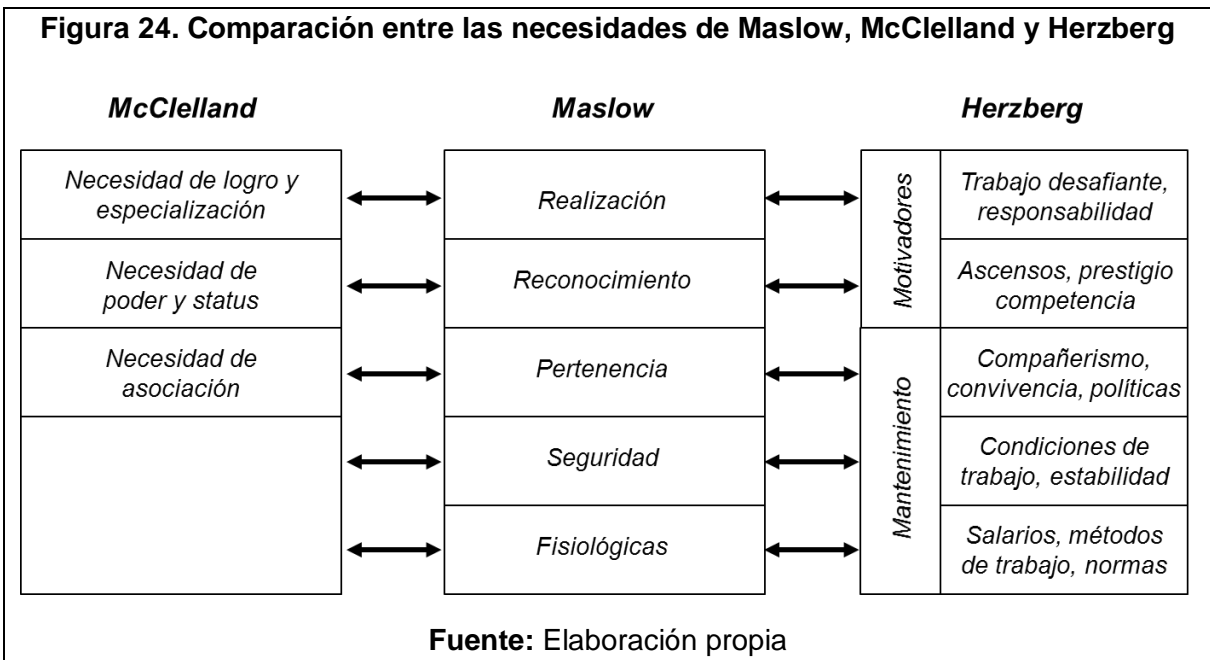
Figura 23. Tipos de necesidades de Herzberg

Factores motivadores		Factores de mantenimiento	
<i>Su presencia produce satisfacción</i>	<i>Su ausencia no crea insatisfacción</i>	<i>Su presencia no produce satisfacción</i>	<i>Su ausencia produce insatisfacción</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo • Reconocimiento del trabajo • Ascensos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad • Ser consultado • Trabajo interesante 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del salario • Status elevado • Seguridad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Salario • Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia basada en Giovannone (2011)

Así, Herzberg y sus colaboradores, dedujeron que muchas de las paradojas existentes adquirirían sentido si se analizaban desde estos dos tipos de necesidades. Este conocimiento ha permitido que las organizaciones tomen conciencia de los aspectos que deben esforzarse en satisfacer, e inclusive rebasar, para conseguir potencializar el desempeño de su personal (Giovannone, 2011).

Para sintetizar la similitud entre los principales enfoques de la motivación, es posible abstraer la correspondencia implícita entre las teorías de Maslow, McClelland y Herzberg, mediante el esquema de comparación que se muestra en la figura 24:



Finalmente, puede asegurarse que no hay ninguna teoría universal que explique la motivación de los trabajadores, ya que las personas tienen experiencias diferentes, aspiran a objetivos diferentes, y están motivadas por necesidades diferentes. En suma, una teoría de la motivación no puede prescindir de considerar que las personas, aunque trabajen juntas y en la misma tarea, son diferentes (Giovannone, 2011).



2.11 CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CAPITULO

1. El enfoque de sistemas presentado en el marco teórico juega un papel crucial ya que permite integrar los conceptos que serán usados en el capítulo siguiente para sustentar la estrategia planteada en el objetivo de la investigación.
2. En el marco teórico se presentan de manera secuencial y estructurada las teorías y conceptos más relevantes en el ámbito de la teoría del poder y la influencia social en las organizaciones.
3. Específicamente, las bases teóricas se presentan en este orden: Las estructuras de poder en las organizaciones, el liderazgo, la influencia y la motivación.
4. Los conceptos sobre las estructuras de poder en las organizaciones serán retomadas para identificar las bases de poder formal de los actores en la organización.
5. Los principios del liderazgo situacional serán empleados como punto de partida en la definición de variables situacionales.
6. Los enfoques que abordan la influencia serán los insumos para sustentar las tácticas de influencia que se diseñaran en el siguiente capítulo.
7. Con las teorías de la motivación se modelaran las variables conductuales y las áreas de oportunidad en la personalidad de los actores.
8. Cabe resaltar que, por lo general, el material bibliográfico sobre los temas tratados en el marco teórico de esta investigación, tienen una perspectiva descriptiva, esto es, se enfocan en conceptualizar y dar pautas generales para enfrentar los fenómenos del poder y la influencia en las organizaciones. Esta situación actual de la literatura revela y justifica la pertinencia de contribuir en estos temas con una propuesta capaz de integrar sus postulados y formular líneas de acción, específicas y útiles, para los administradores de las organizaciones mexicanas.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA PARA FORMULAR TÁCTICAS DE INFLUENCIA

PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

A continuación se presenta una estrategia para formular tácticas de influencia. La estrategia planteada proporciona un conjunto de líneas de acción, sistematizadas y prácticas, para que los mandos gerenciales de una organización (administradores, gerentes, supervisores, etc.) puedan ejercer su poder eficazmente con sus colaboradores (superiores, laterales y subordinados) a fin de lograr objetivos específicos y a corto plazo.

El paradigma en el cual se desarrolla la estrategia es el enfoque de sistemas, con el cual se integran las variables relevantes de diversos cuerpos teóricos y se evalúa su incidencia e interrelación en las dinámicas de poder de una organización. Así mismo, en el marco de aplicación, la estrategia está basada en un esquema básico de planeación que contempla una etapa de diagnóstico, una de prescripción y una de instrumentación y control.

Ello implica que un administrador, sin necesidad de contar con un rol de liderazgo o una función de autoridad, podrá desarrollar sus propias tácticas de influencia a partir de los resultados de un diagnóstico que explore 1) sus facultades como administrador, 2) las conductas de sus colaboradores (actores) y 3) el contexto de la organización (ver Fig.26).

Figura 26. Bases para el diseño de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

Estos aspectos o criterios básicos del diagnóstico se consideran apropiados en función de las conclusiones de Yukl (1992), quien establece que para predecir los resultados de una táctica de influencia en un contexto específico y con un individuo particular, es necesario considerar los siguientes factores (Gonzalez 2011):

1. Nivel de poder de la persona ante la naturaleza de la solicitud
2. Actitudes de la persona hacia el objetivo
3. Coherencia con las normas sociales y las expectativas del grupo de pertenencia
4. Posesión de facultades y bases de poder apropiadas para ejercer la influencia
5. Posibilidad de ejercer la influencia en las condiciones existentes

La ponderación de cada factor es el principal objetivo del diagnóstico y se realizará por medio de seis variables desarrolladas a partir de los tres criterios básicos. Las variables, junto con las preguntas que permitirán su valoración, se presentan a continuación:

<p>COLABORADORES (Conducta de apoyo)</p> <p>El interés y el nivel de resistencia producida o anticipada en el actor dada la naturaleza de la solicitud</p>	<p>V1. INFLUENCIA</p> <p>Influencia del actor en el objetivo</p>	¿Qué tanto control tiene el actor sobre los resultados del objetivo?
	<p>V2. ACTITUD</p> <p>Probable actitud ante la solicitud</p>	¿Cuál es el nivel de apoyo esperado del actor dada la naturaleza de la solicitud?
<p>ORGANIZACIÓN (Contexto de la relación)</p> <p>Evaluación del entorno normativo preexistente en la organización que dicta el tipo de convivencia entre grupos</p>	<p>V3. OBJETIVOS</p> <p>Tipo de objetivos en la organización</p>	¿Los objetivos de ambas partes son iguales o individuales?
	<p>V4. FUNCIONES</p> <p>Grado de vinculación entre las funciones</p>	¿Las tareas a realizar se complementan o son independientes?
<p>ADMINISTRADOR (Factores de interdependencia)</p> <p>Poder para influir en el desempeño y en los intereses del actor en virtud de los vínculos de interdependencia</p>	<p>V5. PODER FORMAL</p> <p>Facultades para influir en el desempeño del actor</p>	¿Las fuentes de poder organizacional permiten influir en los intereses del actor?
	<p>V6. PODER INFORMAL</p> <p>Fraternidad en la relación interpersonal</p>	¿La comunicación y la confianza están limitadas por la jerarquía, por conflictos o por protocolos?

Las tácticas formuladas con este esquema serán tratadas en este capítulo, según la teoría, como **tácticas proactivas**, también llamadas “uno a uno”, cuya finalidad es motivar a un actor a que lleve a cabo una tarea concreta en un plazo definido de tiempo. No obstante, otro conjunto denominado **tácticas de empoderamiento**, es decir, aquellas que se usan para mantener o aumentar el poder a largo plazo, serán descritas en el capítulo siguiente como herramientas de uso simultáneo y complementario a las primeras.

Así, la estrategia se divide en dos partes: la primera describe el proceso para diseñar tácticas proactivas que buscan obtener una conducta específica; la segunda establece las pautas para evaluar la efectividad de sus resultados y la forma de recompensar a los actores, así como tácticas de empoderamiento para garantizar una ejecución exitosa. A continuación se muestra la estrategia general para desarrollar las tácticas de influencia:

ESTRATEGIA PARA FORMULAR TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Diagnostico

3.1. Ubicación del sistema de relaciones sociales

- a) Establecer el propósito de la influencia
- b) Análisis por composición: Identificación de los actores involucrados

3.2. Análisis situacional: Relaciones de Interdependencia

- a) Análisis funcional: El rol de los involucrados
- b) Análisis estructural: Posicionamiento de los actores
- c) Análisis del entorno: Identificación del contexto de la relación
- d) Análisis de expectativas: Creencias y actitudes hacia el objetivo
- e) Formulación de la conducta deseada de los actores

Prescripción

3.3. Análisis conductual: Intereses y motivaciones

- a) Pautas para la gestión de actores según su conducta de apoyo
- b) Pautas para la gestión de actores según sus aptitudes
- c) Pautas para la gestión de actores según su temperamento
- d) Pautas para la gestión de actores según sus motivaciones

3.4. Diseño y evaluación de las tácticas de influencia

- a) Marco para el análisis de las tácticas de influencia
- b) Esquema de evaluación de las tácticas básicas de influencia
- c) Selección de los motivadores y diseño de las dinámicas de influencia
 - Dinámicas de coerción
 - Dinámicas de persuasión
 - Dinámicas de inducción
 - Dinámicas de activación

Instrumentación y control

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y TÁCTICAS DE EMPODERAMIENTO

I. Fase de evaluación de la efectividad de la influencia

Criterios para evaluar los resultados y los impactos de la táctica seleccionada

II. Fase de retroalimentación mediante incentivos

Otorgar recompensas para estimular el desempeño

III. Fase de empoderamiento

Consolidar las propias fuentes de poder y mejorar las condiciones para su uso



3.1 UBICACIÓN DEL SISTEMA DE RELACIONES SOCIALES

3.1.1 Establecer el propósito de la influencia

Un administrador enfrenta múltiples responsabilidades que requieren la colaboración con personal dentro y fuera de su área de trabajo, tales como trabajar en equipo, tomar decisiones, delegar, negociar, promover cambios y diversas actividades más. El cumplimiento de estas tareas de carácter organizacional sumado a la realización de intereses personales, representan los objetivos que persigue un administrador.

Ya que los administradores llegan a tener gran número de objetivos, frecuentemente se requiere un análisis preliminar para establecer sus prioridades y así poder canalizar los esfuerzos en los objetivos más importantes para el administrador y para la organización. En tales casos, existen múltiples métodos para priorizar los objetivos, sin embargo, regularmente bastara el criterio intuitivo del administrador para establecer su importancia, no obstante, la eficaz selección de éstos siempre dependerá de una visión estratégica.

En este sentido, Watkins (2006), propone los siguientes puntos para plantear los objetivos de forma que potencialicen el esfuerzo invertido en ellos dentro de una organización:

1. Los objetivos no deben ser demasiado generales ni definidos con ambigüedad
2. Los objetivos deben concordar con la cultura organizacional y con las expectativas de los “superiores”
3. Los objetivos deben ser flexibles y permitir cambios en los medios para lograrlos
4. Los objetivos deben consolidar una base para lograr objetivos a más largo plazo

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos que requieren el uso de tácticas de influencia se mencionan a continuación, agrupados de mayor a menor complejidad (Watkins, 2006):

Objetivos de “reordenamiento” (Alta complejidad)

- Disuadir movimientos, conflictos y discrepancias de diversa índole
- Aumentar la flexibilidad en el horario laboral y la tolerancia salarial
- Medidas de descentralización o vinculación entre áreas

Objetivos de “puesta en marcha” (Moderada complejidad)

- Disminuir el tiempo de producción o mejorar la calidad de un servicio
- Adoptar una nueva normatividad, tecnología, protocolo, etc.
- Pronta resolución de tramites de diversa índole dentro de la organización

Objetivos de “reorientación” (Poca complejidad)

- Asignar recursos y presupuestos propiedad de la organización
- Facilitar la salida o renuncia de un actor en la organización
- Conseguir el consentimiento de una decisión o propuesta

Objetivos de “Mantenimiento del éxito” (Escasa complejidad)

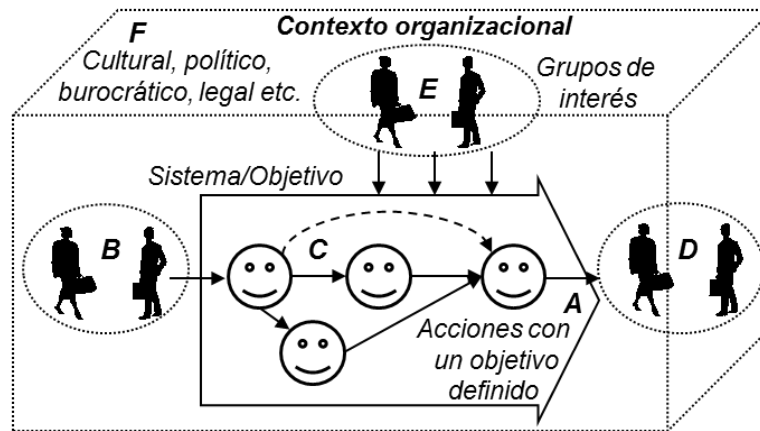
- Aprovechar los conocimientos, experiencias y capacidades del personal
- Cumplir con requisitos y reglamentos externos e internos
- Promover el propio valor o posición dentro de la organización

3.1.2 Identificación de los actores involucrados

Para dirigir las tácticas de influencia hacia las personas indicadas es preciso identificar la red de actores que participan e influyen en la consecución del objetivo. Una forma de identificar a los actores relevantes es conceptualizar la situación que impide lograr el objetivo como un *sistema de actividad humana con un propósito* (ver Fig.27). Para delimitar su constitución, el análisis por composición permite representar al sistema mediante las siguientes características:

- A. *Un propósito*: Cumplir con el objetivo del administrador.
- B. *Promotores*: La persona o personas interesadas en que se logre el objetivo.
- C. *Participantes*: Alguien o un grupo quien lleve a cabo las acciones necesarias.
- D. *Beneficiarios y afectados*: El objetivo tendrá impacto sobre una o varias personas.
- E. *Públicos fuera del sistema*: Otras áreas y grupos de interés dentro y fuera de la organización relacionados indirectamente con el objetivo.
- F. *Contexto de la organización*: Las acciones se llevarán a cabo en un ambiente cultural y político que quizá apoye o por el contrario, dificulte el logro del objetivo.

Figura 27. Análisis por composición del objetivo como un sistema



Fuente: Elaboración propia basada Benito Sánchez Lara¹.

Evidentemente no todos los actores implicados tienen la misma importancia en el objetivo. En esta representación, tienen prioridad los participantes directamente involucrados, es decir, aquellas personas cuyos roles en la organización contribuyen al logro del objetivo, lo cual no necesariamente implica que dichas personas pertenezcan a la organización, ya que, por ejemplo, podrían tratarse de clientes, proveedores o auditores externos.

Sin embargo, los actores, tanto dentro como fuera del sistema, están unidos por distintos vínculos que trascienden los límites de las categorías anteriores; por lo tanto, esta visión aislada de los roles de los participantes no refleja el verdadero carácter dinámico del contexto organizacional y deberá emplearse un análisis que permita identificar el papel activo de los involucrados a partir de sus funciones y sus relaciones sociales.

¹Notas de Enfoque de Sstemas. <http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/semblanzas/BSL.php>



Para ello, es preciso analizar las características de la red de actores entorno al objetivo empleando un enfoque sistémico, esto es, a partir de cuatro aspectos interactuantes:

1. **Análisis funcional.** Permitirá definir el rol activo de los involucrados, es decir, los mecanismos por los cuales influyen formal o informalmente en el objetivo.
2. **Análisis estructural:** A partir del análisis anterior, permitirá definir la posición relativa de poder de los involucrados en términos de su importancia en el objetivo.
3. **Análisis del entorno.** Permitirá ubicar al objetivo del administrador en relación con los objetivos y funciones de otras áreas y grupos de poder en la organización.
4. **Análisis de expectativas:** A partir del análisis anterior, se establecerá la postura intelectual y la disposición de los actores para participar en el objetivo.

El análisis de cada una de estas cuatro dimensiones aportará los valores del diagnóstico con los cuales se evaluarán las tácticas básicas de influencia. Para ello, cada una de las subsecciones del análisis situacional concluye con una o más **preguntas clave** que el administrador deberá ser capaz de responder para avanzar a la etapa de prescripción.

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL: RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA

3.2.1 Análisis funcional

El análisis funcional consiste en definir específicamente las actividades dentro de la organización que vinculan a los distintos actores con el administrador y con el objetivo. Para ello, se establece una relación de interdependencia entre el administrador y los actores relevantes en términos de las siguientes tres categorías:

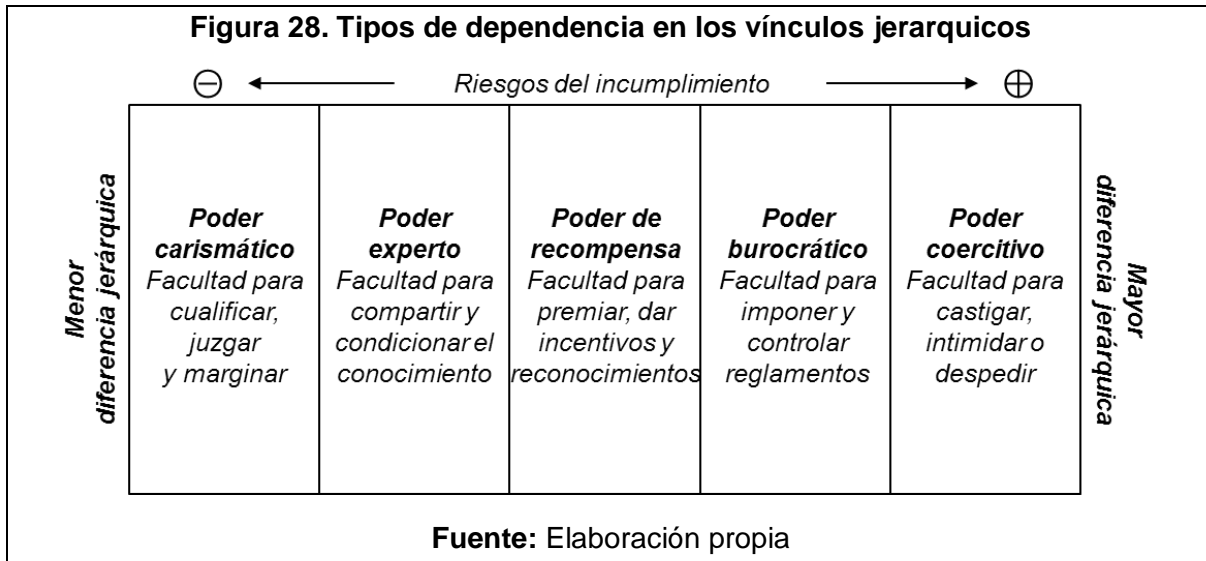
- a) Análisis de la diferencia jerárquica
- b) Análisis de las funciones en la organización
- c) Análisis de las relaciones informales

a) Análisis de la diferencia jerárquica

En este análisis se explora la relación jerárquica entre los involucrados dentro de la organización. Para este propósito se distinguen tres dependencias directas en el organigrama necesarias para cumplir el objetivo:

1. Relación con un superior
2. Relación con un subordinado
3. Relación entre pares

En los casos donde existe una tenue división jerárquica en los puestos formales dentro de la organización, la diferencia de autoridad podrá evaluarse respondiendo a la pregunta: “¿quién domina a quién y de qué forma?” Ackoff (1993). Con esta perspectiva, la dependencia estará determinada por el riesgo que conlleve para una de las partes el incumplimiento de los requerimientos y las responsabilidades asumidas con la otra parte. Para ello, se usarán los *mecanismos de coordinación* propuestos por Mintzberg (1979) como criterios para identificar la diferencia legítima de poder entre las partes, de la forma en que se muestra en la figura 28.



b) Análisis de las funciones en la organización

Los actores asumen en la organización múltiples funciones que les otorgan algún poder independiente de la autoridad que emana de su jerarquía. Por ejemplo, cuando se confronta el poder de un directivo (autoridad formal) y un coordinador de áreas (autoridad funcional) en la toma de decisiones (Cabrera, 2013). Siempre es mejor sobrestimar estas dependencias en lugar de subestimarlas, por ello, se sugiere evaluar la importancia de estos vínculos mediante los criterios de “poder funcional” propuestos por Hill y Jones:

Tipos de dependencia en los vínculos funcionales
1. Autonomía para enfrentar la incertidumbre Grado de libertad con el que el individuo evade o comparte las responsabilidades y riesgos que asume por sus propias decisiones.
2. Centralidad Influencia del individuo sobre las transferencias de recursos, trabajo o información de las que depende el trabajo de otras personas.
3. Control sobre la información Importancia de la información que provee un el individuo para que otros puedan desempeñarse con mayor eficacia.
4. Ser insustituible Importancia del trabajo del actor en la organización.
5. Control de eventualidades Grado de dependencia hacia el criterio del actor para que el administrador pueda aprovechar oportunidades y mitigar amenazas
6. Control sobre los recursos Grado de dependencia hacia los recursos que controla el actor

EN este punto, el propósito del análisis de la diferencia jerárquica y del análisis de funciones es responder a la siguiente pregunta clave:

– ¿Las fuentes de poder organizacional permiten influir los intereses del actor?

c) Análisis de las relaciones informales

Finalmente toca evaluar el dominio de los vínculos informales de amistad e interés que existen entre los actores y el administrador. Los criterios en los que se puede desagregar este tipo de relaciones son muy amplios, subjetivos y generales, discurrendo en función de los condicionamientos de convivencia social y cultural, el espacio compartido, la atracción mutua, los antecedentes comunes, los valores y un largo etcétera.

No obstante, suele ser fácil identificar a aquellas personas con las que es más cómodo trabajar y se prefiere pasar el tiempo libre. Para ello, se sugiere hacer uso de los factores propuestos por González (2003) para evaluar la cohesión de los vínculos interpersonales:

Factores de dependencia en los vínculos interpersonales
1. Intereses comunes Grado de afinidad en las actitudes y preferencias en torno a los asuntos del trabajo cotidiano y a temas políticos, económicos, psiquiátricos, deportivos, sexuales, actividades sociales y problemas familiares
2. Identificación ideológica Grado de afinidad en cuanto a las aspiraciones, esperanzas y deseos personales, así como en torno a los valores
3. Factores situacionales Actividades y eventos formales de la organización que requieren la participación prolongada de las partes y fomentan el contacto entre ellas
4. Rotación de nombramientos Grado de estabilidad en las áreas y grupos de trabajo donde las interacciones sociales cambian constantemente, se rota el personal y se asignan nuevos roles
5. El módulo horario Proporción del tiempo que comparten voluntariamente en actividades dentro y fuera del horario laboral de la organización, incluyendo recesos, periodos vacacionales y eventos poco frecuentes

Con estos criterios, el administrador deberá responder la siguiente pregunta clave:

– ¿La confianza y la comunicación están limitadas por la jerarquía, por conflictos o por protocolos?

3.2.2 Análisis estructural: Posicionamiento de los actores

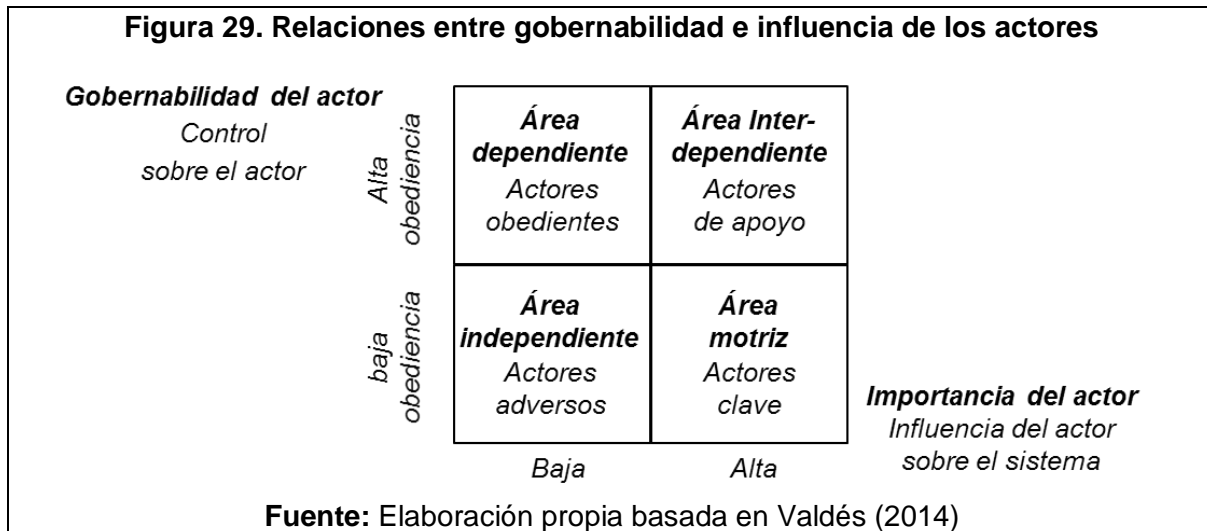
Cuando el objetivo involucra a varios participantes, el propósito del análisis estructural es distinguir claramente la red inmediata de colaboradores alrededor de la cual habrá que actuar. Esto permitirá al administrador enfocarse en solo una parte del colectivo, como un líder o un miembro clave, y emplearlo como ápice para promover las decisiones y cambios entre aquellos que dependen de alguna manera de estas personas.

Entonces, a partir de los resultados del análisis funcional, es posible reconocer la posición de los actores respecto al objetivo a partir de los siguientes parámetros:

- 1. Su gobernabilidad u obediencia:** Es el grado de control sobre el actor, es decir, es la disposición que presenta el individuo para ser dirigido por el administrador.

2. Su importancia o influencia: Es el nivel de importancia que las capacidades o acciones del actor tienen para facilitar el desarrollo o los resultados del objetivo.

La combinación de estas dos escalas genera una tipología de la relevancia de los actores:



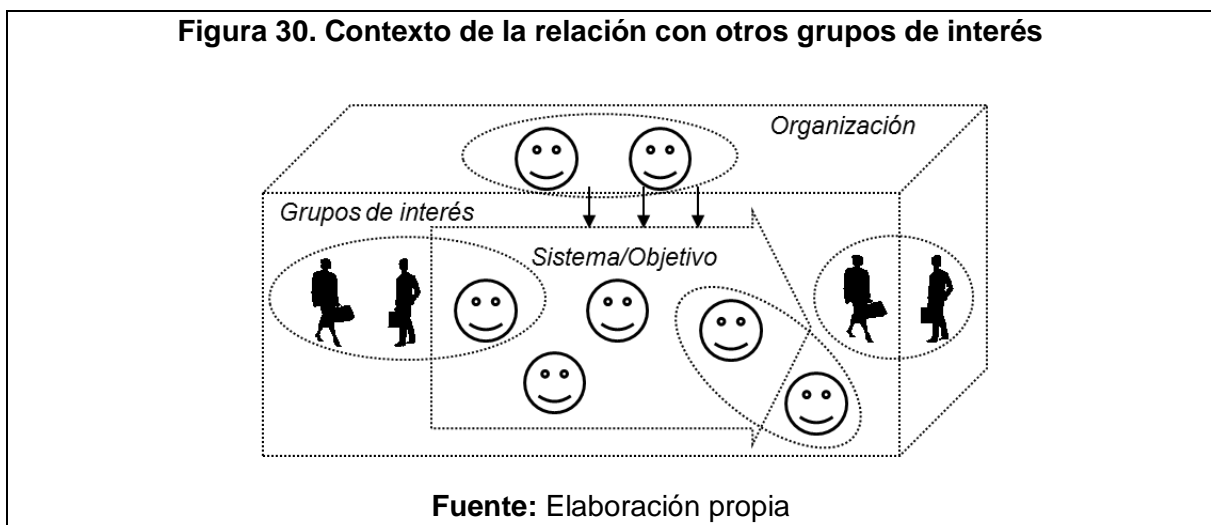
- I. **Actores obedientes:** Son los actores cuya aportación tiene impacto limitado en el éxito del objetivo, pero a su vez, permiten que los promotores del sistema los controlen de forma importante; estas personas llegan a crear dependencia hacia ellas por suponerse una fuerza garantizada. Es importante considerar que estos actores podrían albergar en su fuero interno inquietudes, quejas e intenciones reprimidas, de modo que para servirse de su apoyo, es vital observar las sutilezas de su conducta a fin de detectar patrones de hostilidad.
- II. **Actores adversos:** Son aquellos sujetos que ejercen poca influencia en el objetivo, pero que por otro lado, actúan de manera autónoma fuera del control del administrador; estas personas pueden desarrollar desconfianza hacia los propósitos del administrador, por lo que tratan de informarse y evaluar la conveniencia del proyecto con sus propios intereses. De ahí que no se recomienda ignorar por completo a estos actores que, a través del tiempo, tienen el potencial de volverse hostiles o tratar de infiltrarse en el objetivo del administrador.
- III. **Actores de apoyo:** Esta es un área especial ya que aquí se agrupan los actores que son influyentes o que poseen habilidades importantes, y sobre los cuales se tiene buen grado de control. Al aprovechar sus capacidades, debe tenerse en cuenta que la dependencia hacia ellos puede socavar el control sobre el propio objetivo. Para mantener su apoyo, el administrador debe permanecer alerta a sus gestos de inconformidad y determinar los estímulos que garanticen su apoyo.
- IV. **Actores clave:** Son los actores de mayor interés ya que en algún sentido son de gran impacto en el alcance del objetivo, al mismo tiempo que oponen una resistencia importante al administrador. Ya que estos individuos poseen poder y autonomía, cuanto más claramente se puedan definir sus intereses y sus motivaciones, mejor calibradas serán las tácticas dirigidas a granjear su apoyo o sortear y disolver sus fuerzas.

Ahora, la finalidad del análisis estructural es responder la siguiente pregunta clave:

– ¿Qué tanto control tiene el actor sobre los resultados del objetivo?

3.2.3 Análisis del entorno: Identificación del contexto de la relación

El análisis del entorno se refiere al estudio las normas sociales que rigen la relación entre el sistema y el resto de las áreas que integran la organización. Este ambiente está constituido principalmente por los demás departamentos, coaliciones y grupos de intereses que interactúan e intervienen con el objetivo del administrador. Los límites de estos sistemas (ver Fig. 30), están definidos a su vez, de manera formal, por las funciones de sus miembros, e informalmente, por el grado de solidaridad, confianza y control psicológico que cada grupo ejerce en sus miembros.



Para facilitar al administrador la identificación de los grupos de interés, se presentan a continuación las características típicas de su dinámica interna y externa (Morales, 1993):

1. El grupo protege al individuo a cambio de su lealtad
2. Comparten los mismos ideales, intereses o miedos
3. Las decisiones individuales están orientadas en favor del grupo
4. Mantienen comunicación constante e informal entre sus miembros
5. Hay necesidad de prestigio y por tanto jerarquías dentro de los grupos
6. Se comparten decisiones, ideologías y ritos en el clan
7. Los valores se aplican de diferente manera al interior y al exterior del clan

En segundo lugar, para identificar la orientación de dichos grupos, es decir, sus posibles alianzas o rivalidades, Hill (2000) sugiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Alrededor de que asuntos están las mayores rivalidades?
- ¿Quién confía en quien, cuando surge una cuestión importante?
- ¿Qué intereses existen para formar alianzas políticas?
- ¿Existe algún factor de riesgo para los conflictos políticos?

Si bien los grupos y especialmente sus líderes, responderán a la interacción con otros agentes mediante un amplio repertorio de comportamientos congruentes con sus normas de actuación local, los comportamientos más instalados y estimulados socialmente son:



- I. **Cooperación:** Es la suma voluntaria y coordinada de esfuerzos, medios y recursos para conseguir un *mismo fin en común*. Ya que el trabajo compartido es la salida más provechosa, existe la necesidad de armonía y compromiso.
- II. **Colaboración:** Es el trabajo realizado conjuntamente por medio de acuerdos y estructuras que permiten lograr *finés complementarios*, es decir, metas cuyas respectivas recompensas son distintas para cada una de las partes.
- III. **Competencia:** Rivalidad entre agentes que buscan superarse mutuamente para obtener un *objetivo excluyente*, cuyo logro afecta los intereses de la otra parte. En una organización, la competencia generalmente está sujeta a reglas, no obstante, las partes tienen libertad para usar sus capacidades de forma discrecional.
- IV. **Individualismo:** También denominado evasión o evitación, implica que las partes obran individualmente para lograr *objetivos diferentes*, sin preocuparse por los intereses de la otra parte.

A continuación se muestra una tabla que sintetiza el conjunto de criterios principales para identificar las condiciones preexistentes de la relación entre grupos:

	Cooperación	Colaboración	Competencia	Individualismo
Objetivos	Iguales	Diferentes	Iguales	Diferentes
Actividades	Complementarias	Complementarias	Independientes	Independientes
Responsabilidad	Mutua	Mutua	Individual	Individual
Beneficios	Mutuos	Mutuos	Excluyentes	Excluyentes
Intenciones	Asertivas	No asertivas	Asertivas	No asertivas
Desempeño	Voluntario	Con reglas	Con reglas	Voluntario
Recursos	Compartidos	Compartidos	Incompatibles	Incompatibles

Entonces, para identificar las normas sociales y las expectativas del rol de los actores bastara con responder las siguientes preguntas clave:

- ¿Los objetivos de ambas partes son iguales o diferentes?
- ¿Las tareas a realizar se complementan o son independientes?

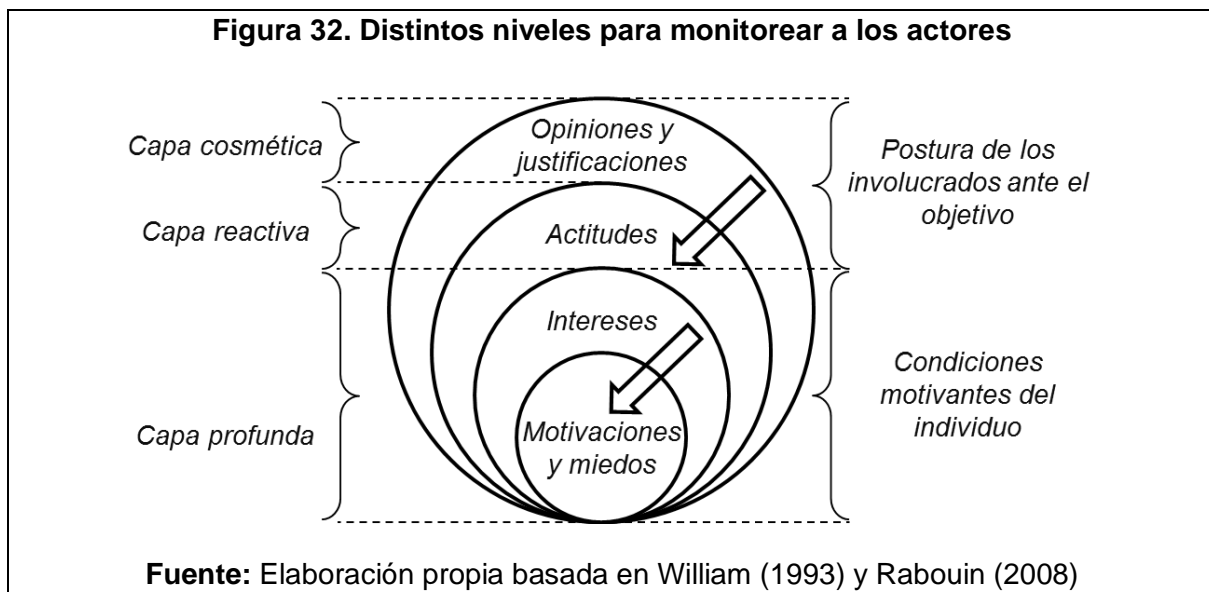
3.2.4 Análisis de expectativas: Creencias y actitudes hacia el objetivo

Después de haber identificado a aquellos con quienes se cuenta y antes de formular cualquier petición concreta, es necesario conocer su postura, es decir, su opinión sobre los diversos aspectos del objetivo, ello permitirá al administrador advertir las fuerzas de otro modo ocultas, que podrán aprovecharse y las que deberán enfrentarse.

Para hacer patente este conocimiento, es vital que el administrador actúe con integridad y promueva claramente su objetivo, lo que a su vez tiene en virtud evitar las situaciones inquietantes y complejas que surgen de maniobrar en la clandestinidad. Entonces, retomando a Hill (2000), una vez expresado sus intenciones, el administrador deberá plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la opinión inicial y grado de apoyo de los interesados al objetivo?
- ¿Cuáles son los factores que han creado o están reforzando esas opiniones?
- ¿Cómo podrían esas creencias llevar a otras suposiciones de la situación vigente?
- ¿Alrededor de qué asuntos se pueden esperar conflictos?
- ¿Cómo responderán probablemente al conflicto los participantes claves?

Para responder correctamente estas preguntas, es preciso estar en condiciones de “ponerse en los zapatos de los demás”, y ver el mundo desde su perspectiva. Para ello, el administrador deberá ser capaz de reconocer las distintas “capas” de información con la que los actores se muestran ante los demás (ver Fig. 32).





Como puede apreciarse, las opiniones y actitudes son las capas más evidentes y fáciles de monitorear, por lo serán indicadores suficientes para determinar la postura y el grado de apoyo de los interesados. No obstante, el análisis completo de las motivaciones y miedos subyacentes será retomado en el apartado **3.3 Análisis conductual**, con el fin de seleccionar los motivadores del comportamiento para el diseño de las dinámicas de influencia; interesa ahora la interpretación de la “capa cosmética” y la “capa reactiva”.

a) Creencias hacia al objetivo

Una creencia es lo que piensa cada uno de los actores sobre otros sujetos y sobre la situación; están condicionadas por las experiencias pasadas, percepciones, por la historia personal y por la influencia del entorno social. Para conocer las creencias, el administrador puede preguntar directamente la opinión de los participantes, procurando propiciar un ambiente de confianza que estimule su sinceridad. Las siguientes son algunas preguntas de monitoreo propuestas por Watkins (2006):

- ¿Qué piensa del objetivo planteado y de la estrategia para alcanzarlo?
- ¿Cuáles son los retos y oportunidades más grandes que representa el objetivo?
- ¿Cuáles fortalezas podríamos aprovechar de forma más efectiva?
- ¿Cómo podríamos mejorar la forma en que los participantes trabajan juntos?
- Si usted estuviera en mi lugar, ¿A que le prestaría más atención?

Sin embargo, cuando se trata de varios participantes, también resulta rápido y efectivo incitar polémicas y dinámicas participativas entorno al objetivo para que los participantes revelen inconscientemente sus verdaderas opiniones (Morales, 1993). Ahora bien, para asegurar que se evalúa correctamente las respuestas de las personas, es preciso buscar algunas señales corporales que sean consistentes con sus las respuestas verbales:

- Identificar si existe información que se omite de forma voluntaria
- Las expresiones faciales y el lenguaje corporal son coherentes con lo que se dice
- En qué temas se notan respuestas emocionales fuertes y espontaneas
- La forma en que comunican los actores con otros individuos involucrados

b) Actitudes hacia el objetivo

Una actitud es la orientación del juicio y la disposición de un actor con base en sus creencias (Ubillos, 2003): Ello permite emplear las creencias del análisis anterior como insumos para deducir el interés de los actores hacia el objetivo. Ahora bien, para analizar las actitudes que sustentan las creencias, se parte de la correlación entre las siguientes dos escalas (Capriotti, 1999):

- 1. El componente racional:** Es la dirección de las preferencias que el objetivo evoca en el actor, producto de la evaluación entre lo favorable y desfavorable de las consecuencias esperadas.
- 2. El componente emocional:** Es la magnitud de la reacción que el objetivo provoca en el actor. Su valoración puede operar racionalmente (por ejemplo en cuestiones situacionales de territorio o bienes) u operar emocionalmente (por ejemplo en cuestión de relaciones, de tradiciones o de principios).

Figura 33. Actitudes hacia el objetivo

Valoración

Emocional	Actitud Antipática 	Actitud Empática
	Actitud Apática 	Actitud Simpática
Racional	Desfavorable	Favorable

Interés

Fuente: Elaboración propia

- I. **Actitud apática:** Las personas con esta disposición *no* se sentirán *satisfechas* con algunos o todos los atributos del objetivo planteado, por lo que seguramente su apoyo estará condicionado hacia sus propios intereses (valoración racional). Se mostrarán distantes, oportunistas, aprensivos y escépticos.
- II. **Actitud antipática:** Los actores en esta posición se sentirán *insatisfechos* con la mayoría de los atributos del objetivo y pensarán que tanto sus intereses como sus hábitos y su status peligran (valoración emocional). Dado que consideran desfavorable el cambio, se revelarán hostiles, reactivos, prejuiciosos y negligentes.
- III. **Actitud empática:** Los actores en esta posición se sentirán *satisfechos* con la mayoría de los atributos del objetivo y seguramente se involucrarán voluntariamente (valoración emocional). Dado que sienten cierta identificación o agrado por el objetivo, se mostrarán comprometidos, proactivos y leales.
- IV. **Actitud simpática:** Las personas con esta disposición *no* sentirán *desagrado* por el objetivo, de modo que estarán dispuestas a considerar las proposiciones del administrador (valoración racional). Ya que su aprobación se basa en la confianza, los actores se mostrarán accesibles e interesados pero a la vez prudentes.

Finalmente, el propósito de este análisis es responder a la siguiente pregunta clave:

– ¿Cuál es el nivel de apoyo esperado del actor dada la naturaleza de la solicitud?

Separar a las personas del problema

En este punto es importante destacar que cuando las reacciones de los participantes no son las deseadas, habitualmente se les atribuye a estos la responsabilidad del problema, se ataca y se critica su posición o se tildan de imposibles sus intereses. Sin embargo, en virtud de mantener relaciones laborales saludables y constructivas, es preciso trascender la visión centrada en “culpables”, de modo que el propósito de la influencia no se enfoque a la sumisión de la voluntad de la otra parte, sino más bien en los “outputs” de la relación, esto es, hacia las consecuencias de una nueva situación satisfactoria para ambas partes.

3.2.5 Formulación de la conducta deseada de los actores

Después de que los actores importantes para el éxito del objetivo han sido identificados, sus interrelaciones definidas y sus posturas conocidas, corresponde definir exactamente que se necesita de tales personas. Este paso es apremiante puesto que al entender de qué forma las acciones de los actores contribuyen al éxito del objetivo, se podrán preparar peticiones factibles de acuerdo a sus capacidades, mediante un lenguaje claro, bien estructurado y directo, en vez de expresar exigencias y quejas ambiguas, imposibles o cargadas innecesariamente de emociones.

El primer paso consiste en idear un futuro deseable en términos de la *contribución* con la cual cada actor impulse la propuesta del administrador. Entonces, de acuerdo a la postura metodológica planteada, la formulación del estado deseable del sistema debe considerar cuatro aspectos: 1) sus fines, 2) los medios empleados para perseguir dichos fines, 3) los recursos disponibles para estos intereses y 4) el modo como se organizan y se llevan a cabo las actividades (Ackoff, 1993). De esta forma, la ejecución perfecta del objetivo depende de la capacidad del administrador para conseguir de otras personas los recursos, los medios y la motivación (fines) necesarios y coordinarlos adecuadamente.

Para ello, cada una de estas contribuciones debe idearse considerando, ante todo, los recursos de los que ya se disponen para posteriormente derivar el apoyo necesario. Ello implica agotar la búsqueda de alternativas propias, es decir, aquellas fuera del control de otros actores que pudieran ejercer injustificadamente cierto poder sobre los intereses del administrador. Entonces, para determinar el papel deseado que tomaran los actores, se debe adaptar su apoyo a la naturaleza del objetivo a partir del siguiente análisis:

Recursos: Pueden ser considerados como tangibles o intangibles.

- a. *Tangibles:* Es el apoyo con recursos materiales, técnicos, financieros y materiales que el actor controla legítimamente; estos incluyen sus esfuerzos físicos y los respectivos recursos del personal subordinado a su disposición.
- b. *Intangibles:* Son los conocimientos y habilidades que posee el actor en torno al logro del objetivo. Por su naturaleza estos se dividen en (Poblete, 2014):
 - Ideas y habilidades: Para resolver problemas difíciles.
 - Conocimientos: Para aportar información de temas muy específicos.
 - Visión: Para juzgar con precisión todas las opciones y tomar decisiones

Medios: Pueden ser considerados como formales o informales.

- a. *Medios formales:* Son los mecanismos administrativos, políticos, legales, de coordinación u otros, asignados a un actor por sus compromisos contractuales. Por su naturaleza los medios se dividen en (Poblete, 2014):
 - Para impulsar: Defender la idea y encontrar vías para librar obstáculos.
 - Para implementar: Cambiar las ideas en acciones prácticas.
 - Para finalizar: Buscar errores y omisiones.



b. Medios Informales: Dependen principalmente de las relaciones interpersonales del actor. No se consideran medios informales a aquellos medios formales que se emplean inmoral o ilegalmente. Por su naturaleza se dividen en (Poblete, 2014):

- Para cohesionar: Comunicar, suavizar y encarar la dinámica social.
- Para allegar contactos: Explorar oportunidades y alistar simpatizantes.
- Para coordinar: Clarificar objetivos y promover la toma de decisiones.

Fines: Se clasifican, según su alcance, como convencimiento promocional y motivacional.

a. Convencimiento promocional: Se busca obtener una reacción a corto plazo por medio de la activación de sus intereses. Se puede dividir en (Ortega, 2010):

- No participación: Se busca disuadir intenciones o evitar opiniones.
- Atracción: Se busca despertar inquietudes, especulación y curiosidad.
- Discusión: Se busca alentar opiniones y votos a partir de la reflexión.

b. Convencimiento motivacional: Se busca el compromiso a largo plazo y cambiar las opiniones generando identificación y empatía. Este se divide en (Ortega, 2010):

- Colaboración: Busca implicar y fomentar el acuerdo en las decisiones.
- Asociación: Busca el compromiso, la lealtad, el adoctrinamiento y la delegación confiable del poder y las responsabilidades.

Para que el administrador cuente con las mejores vías para traducir sus expectativas en peticiones, es necesario señalar algunas recomendaciones antes de concluir esta etapa:

1. En virtud de evitar situaciones desagradables, compromisos riesgosos y relaciones destructivas, es vital que el administrador dependa lo mínimo posible del apoyo de una única persona ya que no es seguro que aquella se comprometa sólidamente con otra causa que no sea la suya propia. Así pues, ante las adversidades, los participantes seguramente buscarán salvaguardar sus intereses renegociando su apoyo u oprimiendo con exigencias o excusas las intenciones del administrador.
2. Se debe evitar acercarse a alguien por primera vez cuando se necesita algo de él ya que esto genera la impresión de que sus necesidades no son importantes, llevando a la otra persona o grupo a tomar actitudes defensivas; en cambio, para evitar la antipatía, el administrador debe comenzar construyendo relaciones antes de que estas se necesiten realmente, basándose en la confianza y la armonía, así como fomentar encuentros con regularidad.
3. Cuando la influencia implica solicitar el apoyo de una persona con la que se han tenido conflictos es fundamental que los enunciados no estén enfocados hacia el pasado en forma de quejas, chantajes o reproches. Ello no significa frustrar el intento de expresar un punto de vista emocional, sino de poder expresar las propias necesidades con una actitud proactiva, confiando en la posibilidad de nuevos acuerdos mutuamente beneficiosos basados en una comunicación eficaz.

3.3 ANÁLISIS CONDUCTUAL: INTERESES Y MOTIVACIONES

En esta etapa, mediante diversas tipologías, se caracteriza el “perfil” de los actores a partir del cual se genera la información que permitirá adaptar las tácticas de influencia a la forma particular en que cada actor requiere ser tratado. Así mismo, se establecen pautas generales para manejar conflictos con las personas. Las tipologías que se han identificado como más relevantes para estos fines son las siguientes:

1. **Pautas para la gestión de actores según su conducta de apoyo:** Permitirá modelar el comportamiento que es posible lograr en los actores en función de sus expectativas y su capacidad para llevar a cabo dichas intenciones.
2. **Pautas para la gestión de actores según sus aptitudes:** A partir de este análisis se identificarán en los actores las características que los predisponen y los hacen “buenos candidatos”, para realizar ciertas tareas afines con su personalidad.
3. **Pautas para la gestión de actores según su temperamento:** Permitirá identificar el tipo de carácter con que cada actor reaccionará a los efectos de la influencia.
4. **Pautas para la gestión de actores según sus motivaciones:** A partir del análisis anterior, se reconocerán los intereses, miedos y necesidades de los actores.

3.3.1 Pautas para la gestión de actores según su conducta de apoyo

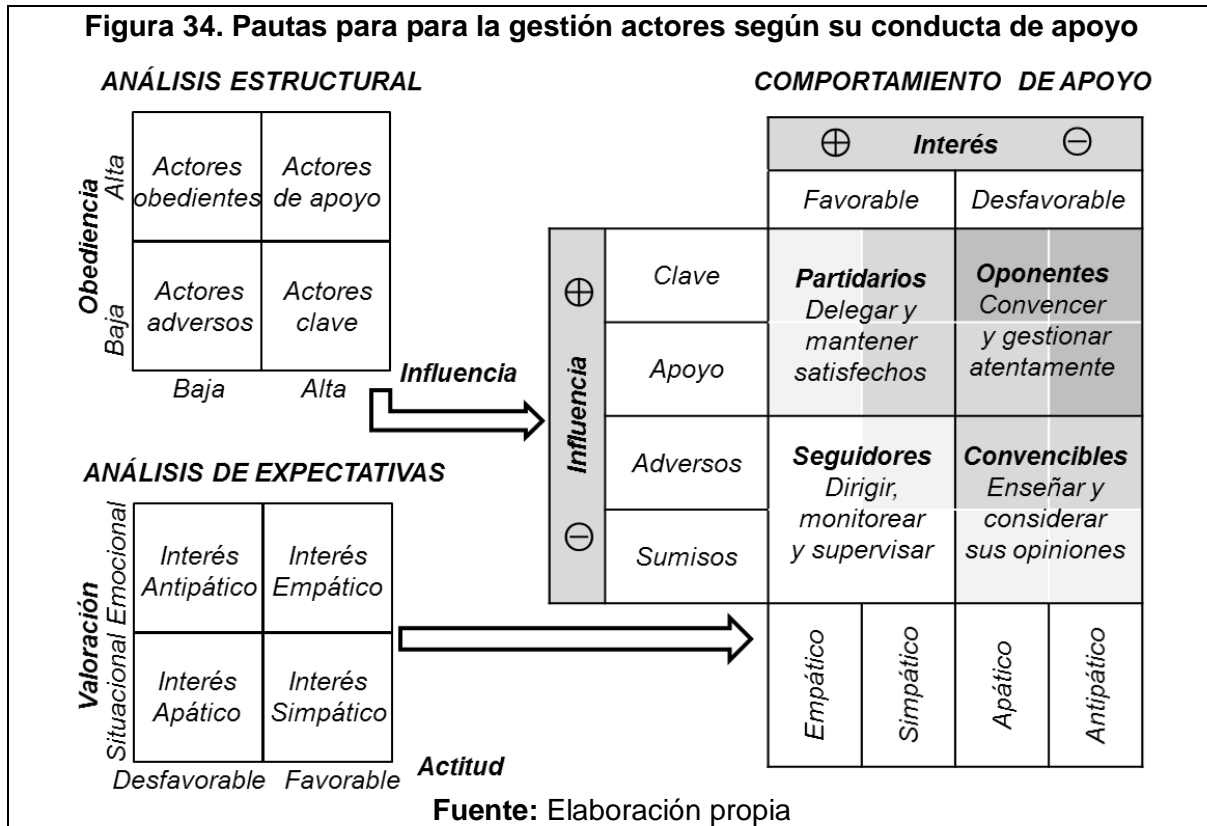
La capacidad del administrador para extraer de otros actores los fines, medios y recursos requeridos, estará naturalmente condicionada por la actitud de apoyo de sus colaboradores, así como también por el potencial que tengan para resistirse a su influencia, es decir, su nivel de poder en relación al objetivo, de modo que las expectativas de éxito del administrador varíaran en función de dos criterios:

- **El interés del actor:** Es la predisposición de apoyo de los colaboradores. El interés o actitud puede ser de apoyo (favorable) o de resistencia (desfavorable).
- **El poder del actor:** Depende de la capacidad del actor para influir en el objetivo. La influencia puede afectar el resultado final (esencial) o solo el método (parcial).

Cuando el nivel de poder o influencia de un actor radica de las capacidades que posee para realizar una tarea, surge un paralelismo entre los dos criterios anteriores y los parámetros del *liderazgo situacional*, lo que permite usar los *estilos directivos* para clasificar los modos en que el administrador habrá de “gestionar” la participación de cada actor en función de sus actitudes. Esto se ejemplifica a través de las preguntas siguientes:

- ¿A quién se puede *delegar* la tarea? Actitud de apoyo con influencia importante
- ¿A quién es conveniente enseñar? Actitud de resistencia con poca influencia
- ¿A quién se debe dirigir? Actitud de apoyo poca influencia
- ¿A quién es preciso convencer? Actitud de resistencia con influencia importante

Las respuestas a estas preguntas se obtienen relacionando gráficamente los resultados del análisis estructural (tipo de influencia de los actores) y del análisis de expectativas (sus actitudes ante el objetivo). La matriz resultante (ver Fig. 34) permite categorizar la participación de todos los involucrados en términos de su conducta de apoyo.



La matriz interés-influencia, también conocida como *modelo de Gardner*, es típicamente usada para gestionar a los *stakeholders* de un proyecto, no obstante, en este contexto, sus pautas son compatibles con las del liderazgo situacional y resulta ideal para modelar el comportamiento que es posible obtener en los colaboradores. Finalmente, complementando este esquema con la tipología de “intereses” de Watkins (2006), se puede clasificar a los actores de la siguiente manera:

- I. **Seguidores (Dirigir):** Son personas que sienten agrado por el objetivo pero solo tienen poder para producir cambios a pequeña escala. No es necesario involucrarse en sus actividades más que para dar instrucciones, supervisar su desempeño y mantenerlos informados para aprovechar su motivación. No debe suponerseles enteramente confiables o menos importantes, en cambio, se debe monitorear su desempeño para evitar que surjan problemas importantes.
- II. **Partidarios (Delegar):** Son personas que se interesan por el objetivo a la vez que tienen la capacidad de facilitar el resultado final. Debe fomentarse su solidaridad haciendo los mayores esfuerzos para implicarlos en las tareas. Es importante considerarlos y mantenerlos satisfechos sin llegar a aburrirlos, a fin de lograr que su respaldo y compromiso sea más sólido.
- III. **Oponentes (Convencer):** Son personas que sienten antipatía por el objetivo y a su vez tienen el potencial de afectar directamente el resultado final. Debe lograrse que acepten una solución diferente a la suya, invirtiendo el mayor esfuerzo para comprender sus motivaciones y gestionar sus intereses de forma respetuosa, a fin de transformar su actitud en favorable o bien, neutralizar sus efectos.

IV. Convencibles (Enseñar): Son las personas que tienen poco pero valioso potencial para facilitar el objetivo pero que se muestran indiferentes o ligeramente disconformes. Para conseguir su consentimiento, las exigencias de estos actores deben considerarse y atenderse con una estrecha comunicación, aumentando su interés y su confianza, dando razones de la importancia de la tarea y procurando que no se sientan rechazados u ofendidos y evitar así reacciones inesperadas.

Algunas sugerencias para gestionar las relaciones delicadas de cada tipo son: con los partidarios, por ejemplo los empleados brillantes, impidiendo que pierdan su motivación; con oponentes, por ejemplo los sindicatos, siendo firmes y prudentes; rescatando a los seguidores que se han dado por vencidos para que retornen al juego y evitando que los últimos se vuelvan egoístas, prescindiendo de ellos si no hubiera forma de convencerlos.

3.3.2 Pautas para la gestión de actores según sus aptitudes

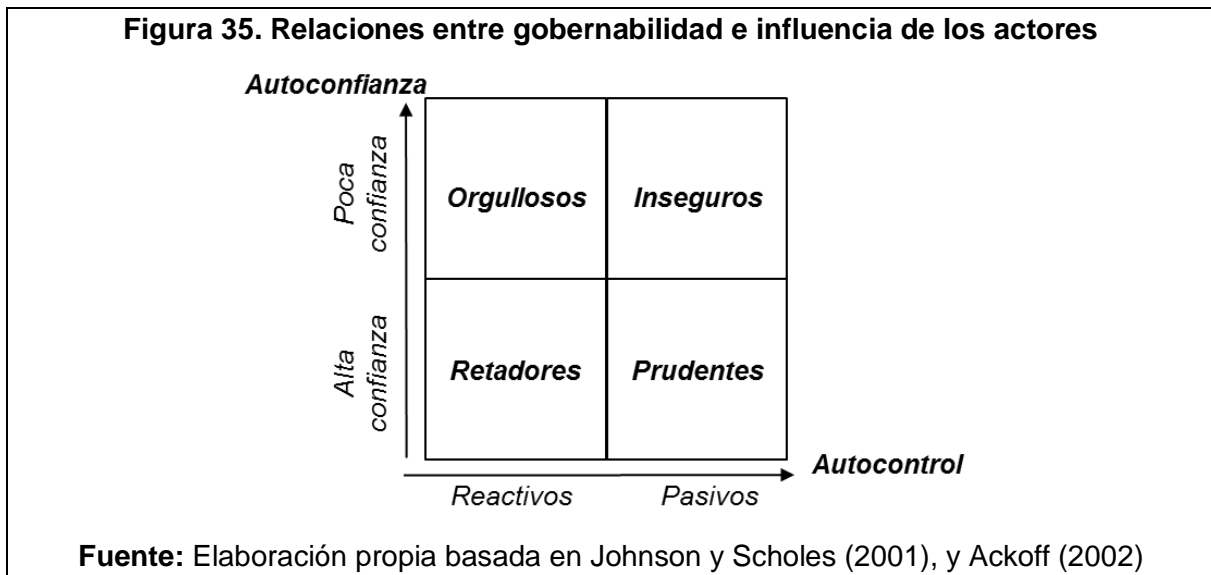
Frecuentemente y dependiendo de la naturaleza del objetivo, puede ser conveniente solicitar su apoyo a aquellas personas que por sus cualidades intelectuales o sociales, tienen facilidad para llevar a cabo determinadas tareas. El conocimiento de las aptitudes permitirá ofrecerle a cada actor la oportunidad para desarrollar sus fortalezas particulares.

Así pues, para maximizar la eficacia en el cumplimiento del objetivo, el administrador debe considerar de antemano *las aptitudes* de cada colaborador a fin de asignarle las tareas que más lo estimulen *intrínsecamente* y evitar los roles que puedan llegar a ser un obstáculo para su desempeño. De acuerdo con Belbin, 1993 (en Rabouin, 2008) los rasgos distintivos de los individuos pueden orientarse hacia las ideas, las acciones o las personas. Se presenta aquí una tabla que resume las características de cada rol:

Aptitud	Rol	Rasgos	Debilidad esperada
Motivados para trabajar intelectualmente	Contribuir con ideas	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo	Demasiado absorto en sus pensamientos
	Contribuir con conocimientos	Experto, dedicado y auto-didacta	Se enfoca en detalles y tecnicismos
	Contribuir con su dictamen y criterio	Sobrio, racional, estratega y perspicaz	Carente de iniciativa y habilidad inspiradora
Motivados para trabajar con acciones	Apoyo para impulsar	Dinámico, extrovertido y entusiasta	Propenso a incomodar y provocar conflictos
	Apoyo para implementar	Disciplinado, confiable y conservador	Inflexible para aceptar cambios y errores
	Apoyo para finalizar	Laborioso, consciente, ansioso y meticuloso	Reacio a delegar, se preocupa en exceso
Motivados para trabajar con personas	Apoyo para cohesionar	Social, apacible, buen escucha y diplomático	Proclive a la indecisión en situaciones difíciles
	Apoyo para vincular	Extrovertido, entusiasta y comunicativo	Demasiado optimista, déficit de interés
	Apoyo para coordinar	Maduro, seguro de sí mismo y delega bien.	manipulador y evasor de responsabilidades

3.3.3 Pautas para la gestión de actores según su temperamento

Otra categorización que permite diseñar tácticas de influencia más “personalizadas” es la que resulta de adaptar las dimensiones de “autocontrol” y “autoconfianza” del temperamento particular de los actores para prever cómo actuarán ante la influencia. Encontramos dos claros referentes a este modelo, por una parte el modelo inspirado en “la personalidad de los bebedores” de Ackoff y Churchman (2002) que estudia los factores internos y externos que determinan la reacción ante un estímulo, y por otra parte el modelo de dinamismo y predictibilidad de Johnson y Scholes (2001), que se avoca a la forma en que los sujetos resuelven sus problemas y preocupaciones. La síntesis de estos modelos se presenta a continuación:



- I. **Inseguros:** No han alcanzado sus aspiraciones en la organización y difícilmente esperan alcanzarlas por lo que su autoestima es baja. Buscan constantemente amenazas en “su territorio”. Les interesa la estabilidad, la seguridad y los beneficios a corto plazo. Sus reacciones son poco impulsivas, no obstante, si su desconfianza se vuelca hacia las responsabilidades que implica el cambio, tratarán de evitar la frustración mitigando sus emociones negativas bromeando, criticando o retirando su apoyo. En cambio, si se les apoya para llevar a cabo tareas difíciles y audaces, aumentará su confianza y lealtad. Si se requiere es su compromiso es vital reconocer y evaluar a estos actores en virtud de su inestabilidad potencial.
- II. **Retadores:** Estas personas no se consideran a sí mismas fracasadas, en cambio tienen gran confianza en su potencial, los motiva la ambición y el deseo de salir adelante. Para lograr sus fines intentan controlar a otros, ganarse su apoyo o asociarse con ellos. El arquetipo retador reacciona ávidamente a las expectativas sociales con conductas impulsivas o temerarias pero regularmente predecibles. Para solicitar su apoyo se debe motivar sus expectativas de triunfo y prepararlos para la tarea, teniendo presente el riesgo de que ante cualquier inconformidad traten de manipular la conducta y la opinión de sus colaboradores, pudiendo inclusive manifestarse agresivamente, o por el contrario, cínicamente.



- III. **Orgullosos:** Comúnmente son arrogantes, ambiciosos y constantemente intentan disimular sus propias debilidades y defectos, a los cuales culpan por sus fracasos. Son sensibles a la crítica por lo que tienen poco control sobre sus reacciones ante la mínima forma de ofensa. Buscan el reconocimiento y el prestigio. Cuando estos actores son tratados cortés y respetuosamente, sobre todo si se adula su capacidad, no representarán problemas para el administrador; pero por el contrario, cuando se sienten ignorados, menospreciados o manipulados, usaran sin miramientos los medios a su alcance para hacer valer el respeto a su posición.
- IV. **Prudentes:** Son actores bien adaptados y satisfechos con sus labores cotidianas y así lo demuestran siendo precavidos y analíticos ante los nuevos retos. Controlan bien sus impulsos y raramente expresan sus convicciones, más bien prefieren ser discretos y adaptarse a las circunstancias sin sobresalir o comprometerse demasiado. No obstante, su autocontrol podría ocultar debilidad: la razón de que piensan tan detenidamente las cosas es que les aterra cometer un error. De modo que aliarse con ellos sin conocer sus pretensiones significa arriesgarse a que influyan negativamente en las tareas dada su potencial falta de responsabilidad.

En la práctica dichos temperamentos no son tan marcados, estáticos, ni los únicos que se manifiestan en las personas, sin embargo, esta tipología resulta una guía robusta de las conductas que se esperan en las personas, misma que a su vez, como se mostrará a continuación, permitirá generar una hipótesis de las motivaciones de quienes actúan así.

3.3.4 Pautas para la gestión de actores según sus motivaciones

La gestión de la motivación es una tarea un tanto compleja. La conducta de cada persona es un fenómeno sujeto muchas variables y diferencias en lo que se refiere a aptitudes y valores. Sin embargo, en lo fundamental, los intereses de los actores son producto de las interpretaciones que ellos mismos hacen de sus motivaciones y carencias más profundas.

No se trata de “jugar al psicólogo” especulando sobre los problemas psicológicos de las personas, en cambio, se pretende hacer afirmaciones de su personalidad basadas en hechos y en la experiencia del administrador, juzgando a los individuos por sus actos, observando su conducta, su interés por participar en determinadas actividades y la forma en que reaccionan y se imponen a los acontecimientos de la organización, entre otras.

Para ello, en seguida se presentan dos tipologías que permitirán reconocer que es lo que al actor le interesa realmente satisfacer a partir de sus comportamientos cotidianos.

En función de sus intereses

Los intereses, de acuerdo al modelo que propone Andrew Acland, pueden ser:

- I. **Cuestión de bienes:** Aunque no siempre son el verdadero interés en juego, a veces, sencillamente, bienes como una computadora, el material de la oficina, dinero o un premio, son el primordial interés de los actores.
- II. **Cuestión de territorio:** No sólo abarca algún lugar físico como una oficina o un cubículo, sino también espacios de dominio o pertenencia simbólicos como un rol o puesto, la asignación de un trabajo y la relación con determinadas personas.



- III. **Cuestión de relaciones:** Se refiere a cuestiones de poder, de reconocimiento, de sentimientos, de expectativas en las relaciones, de expectativas en el trato recibido por determinados roles.
- IV. **Cuestión de principios:** Los principios, ya sean morales, religiosos, éticos o políticos, salvo que se utilicen como un falso argumento, son parte constitutiva de las creencias de los actores y dependiendo de su convicción personal y de la crítica u apoyo social, anclaran a los actores a determinadas posturas.

En función de sus necesidades

Tan importante como conocer la clase de intereses que impulsan a cada actor, es conocer cuáles pueden ser las causas, principalmente aquellas que no dependen del estado de ánimo, el humor o las emociones pasajeras, es decir, aquellas que se refieren a alguna necesidad subyacente. De acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow, las motivaciones del actor dentro de la organización pueden deberse a (Giovannone, 2011):

- I. **Necesidades de supervivencia:** Se satisfacen teniendo acceso a los medios y recursos que permiten al trabajador desempeñarse y cumplir eficazmente con las normas convenidas con la organización. Competen sueldos y salarios, métodos de trabajo eficiente, herramientas adecuadas, un ambiente cómodo, etc.
- II. **Necesidades de seguridad:** Se satisfacen mitigando el miedo de perder el puesto de trabajo o mejorando la probabilidad de conservar o aumentar los beneficios en la organización. Las personas en las que prevalece esta necesidad, se interesan por las prestaciones y la seguridad social, la afiliación a sindicatos, el cumplimiento de protocolos de seguridad, el uso uniformes, etc. Además, es probable que ante situaciones amenazantes surja en ellos un interés por controlar a los demás.
- III. **Necesidades de asociación:** Se satisfacen en el trabajador al sentirse aceptado e incluido en las actividades de un grupo. Sus preferencias son mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y estimación, la camaradería, la armonía, la colaboración, la lealtad, etc. Están prestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y a disfrutar las interrelaciones amistosas.
- IV. **Necesidad de reconocimiento:** Se satisfacen en el trabajador al sentirse destacado y valorado dentro de un grupo. Se reconocen cuando prevalece el interés por alcanzar objetivos, lograr distinciones y demostrar competencia o maestría. Incluyen la satisfacción por ser consultado, la ostentación de símbolos de posición y prestigio, la búsqueda de un rol en actividades importantes, etc.
- V. **Necesidad de realización:** Se satisfacen en el actor realizando aquellas tareas que son percibidas como intrínsecamente gratificantes y edificantes para él o para otras personas. Incluyen la búsqueda de libertad para tomar decisiones, realizar trabajos creativos y desafiantes, la práctica entusiasta y altruista del trabajo, etc.

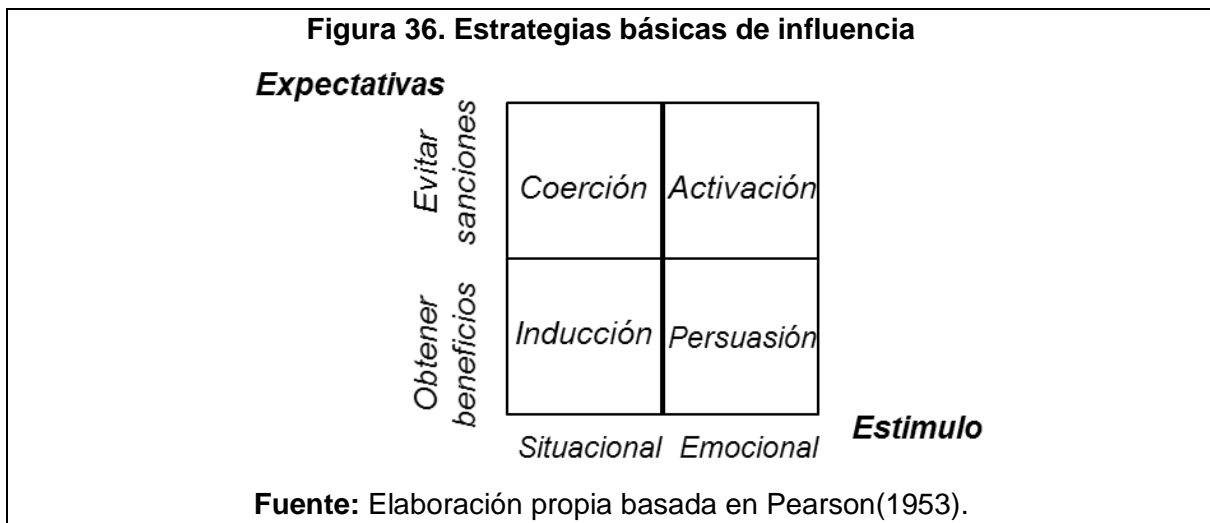
La comprensión de estos elementos da al administrador la capacidad de influir en otros más eficazmente ya que le permite reformar sus propios argumentos para mostrar como el objetivo es de utilidad para alcanzar los deseos o evitar los temores de cada actor. Para profundizar en ello, en el apartado 3.4.3 *Selección de los motivadores y diseño de las dinámicas de influencia* se proponen los pasos a seguir para utilizar este conocimiento.

3.4 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA

3.4.1 Marco para el análisis de las tácticas de influencia

Este apartado de la prescripción consiste en identificar y evaluar los posibles cursos de acción de la influencia. En este caso, corresponde definir el conjunto más elemental de tácticas de influencia para posteriormente seleccionar cuál de ellas es la vía más eficaz. El marco usado para estos fines es la tipología de Parsons (1953), cuyo enfoque pragmático permite abstraer los métodos de influencia en dos dimensiones:

1. Los resultados que el actor espera recibir por su comportamiento:
 - **Obtener beneficios:** Mejorar las expectativas de actuar como se solicita
 - **Evitar sanciones:** Aumentar el riesgo de no actuar como se solicita
2. El tipo de estímulo elegido por el administrador para influir la percepción del actor:
 - **Motivacional:** Se plantean argumentos que afectan las creencias del actor.
 - **Situacional:** Se influye en el actor a través de las circunstancias que lo rodean



- I. **Inducción:** Se lleva a cabo cuando se tiene control de alguna situación o recurso de interés para el actor y esto es usado para estimularlo a que cambie de opinión.
- II. **Coerción:** Se lleva a cabo cuando se tiene la facultad de presionar la conducta del otro mediante amenazas e intimidaciones o cuando se ejerce directamente el poder para imponer el cumplimiento de una acción (coacción).
- III. **Persuasión:** Se lleva a cabo cuando por medio de argumentos, se apela a los intereses del individuo para hacerlo entender y aceptar una idea. Su empleo precisa proyectar prestigio, convicción, experiencia, credibilidad o confianza.
- IV. **Activación:** Se lleva a cabo cuando se apela a la conciencia del individuo planteando un conflicto moral de lo que “está bien” o “está mal”, con el fin de que se sienta incómodo “traicionando” sus propias convicciones o compromisos.

3.4.2 Esquema de evaluación de las tácticas básicas de influencia

Previamente, en el análisis situacional se han definido y anticipado en forma de preguntas las variables del diagnóstico con las cuales se van a evaluar las tácticas básicas de influencia. Ahora, en el marco de estas variables se construyó el siguiente esquema para la evaluación en el que a cada variable se le asignaron tres indicadores con la finalidad de estandarizar y sistematizar la gama de valores que puede tomar cada una.

	Criterios	Variables	Preguntas clave	Indicadores
Colaboradores	CONDUCTA DE APOYO El interés y el nivel de resistencia producida o anticipada en el actor dada la naturaleza de la solicitud	V1. INFLUENCIA Influencia del actor en el objetivo	¿Qué tanto control tiene el actor sobre los resultados del objetivo?	I ₁₁₁ , I ₁₁₂ , I ₁₁₃
		V2. ACTITUD Probable actitud ante la solicitud	¿Cuál es el nivel de apoyo esperado del actor dada la naturaleza de la solicitud?	I ₁₂₁ , I ₁₂₂ , I ₁₂₃
Organización	CONTEXTO DE LA RELACIÓN Evaluación del entorno normativo preexistente en la organización que dicta el tipo de convivencia entre grupos	V3. OBJETIVOS Tipo de objetivos en la organización	¿Los objetivos de ambas partes son iguales o diferentes?	I ₂₁₁ , I ₂₁₂ , I ₂₁₃
		V4. FUNCIONES Grado de vinculación entre las funciones	¿Las tareas a realizar se complementan o son independientes?	I ₂₂₁ , I ₂₂₂ , I ₂₂₃
Administrador	FACTORES DE INTERDEPENDENCIA Poder para influir en el desempeño y en los intereses del actor en virtud de los vínculos de interdependencia	V5. P. FORMAL Facultades para influir en el desempeño	¿Las fuentes de poder organizacional permiten influir en los intereses del actor?	I ₃₁₁ , I ₃₁₂ , I ₃₁₃
		V6: P. INFORMAL Fraternidad en la relación interpersonal	¿La comunicación y la confianza están limitadas por la jerarquía, por conflictos o por protocolos?	I ₃₂₁ , I ₃₂₂ , I ₃₂₃

Como puede observarse, en última instancia los indicadores servirán para cualificar la aplicabilidad de cada táctica de influencia en función de las características específicas de cada situación. Ello implica realizar un análisis exhaustivo de todos los posibles indicadores relacionados con cada variable.

Para estos fines los indicadores empleados provienen de los resultados de la investigación hecha por Whetten & Cameron (2004), la cual analiza y compara las condiciones en que las principales tácticas de influencia son usadas en organizaciones². Los indicadores más destacados para cualificar cada táctica se muestran conglomerados en función de las variables antes señaladas en la siguiente tabla:

²Denominadas 3r's: Reciprocidad= Inducción; Retribución= Coerción; Razonamiento= Persuasión y Activación

Variables situacionales	Algunos indicadores relevantes	Coerción	Inducción	Razonamiento	
				Persuasión	Activación
V.1 Influencia del actor en el objetivo	La iniciativa, la creatividad o la calidad en los resultados son importantes	● Levemente	● ● Parcialmente	● ● ● Totalmente	-- --
	Existe presión de tiempo que impide llegar a acuerdos	● ● ● Mucha	● ● Moderada	● Poca	-- --
	El compromiso futuro de la persona no es asunto crítico	● ● Parcialmente	● ● ● Totalmente	-- --	● Levemente
V.2 Probable actitud ante la solicitud	Posible resistencia por diferencia de opiniones o de prioridades	● ● ● Mucha	● ● Moderada	-- --	● Poca
	Hay formas de compensar a los potenciales perdedores	-- --	● ● Parcialmente	● ● ● Totalmente	● Levemente
	Existe probabilidad de contingencias o represalias	● ● ● Mucha	● ● Moderada	● Poca	-- --
V.3 Tipo de objetivos en la organización	Los objetivos y valores de ambas partes son congruentes	-- --	● Levemente	● ● ● Totalmente	● ● Parcialmente
	Las partes tienen tareas, funciones y responsabilidades claras	● Levemente	● ● Parcialmente	-- --	● ● ● Totalmente
	Existe un conflicto entre las metas personales	● ● ● Mucho	● ● Poco	● Nada	-- --
V.4 Grado de vinculación entre las funciones	Las partes conviven en una relación continua	-- --	● Nada	● ● ● Mucho	● ● Poco
	Existen reglamentos y normas de interacción bien establecidas	● Levemente	● ● ● Totalmente	-- --	● ● Parcialmente
	Las partes son mutuamente dependientes	-- --	● ● ● Mucho	● ● Poco	● Nada
V.5 Facultades para influir en el desempeño del actor	El seguimiento, la vigilancia y el control extensivo son posibles	● ● ● Mucho	● ● Moderado	-- --	● Poco
	Se poseen recursos valiosos para la otra parte	● Ninguno	● ● ● Muchos	● ● Pocos	-- --
	Desbalance de poder entre las partes a favor del administrador	● ● ● Mucho	● ● Moderado	● Poco	-- --
V.6 Fraternidad en la relación interpersonal	La relación cordial a largo plazo es importante	-- --	● Nada	● ● ● Mucho	● ● Poco
	La formalidad, el respeto y los protocolos son importantes	● ● Moderado	● Poco	-- --	● ● ● Mucho
	El conflicto interpersonal es alto y la confianza mutua es poca	● ● ● Totalmente	● ● Moderado	● Levemente	-- --

● ● ● = Recomendable; ● ● = Útil; ● = Válida; -- -- = No recomendable

Fuente: Elaborado a partir de Wheten y Camerón (2004), Watkins (2006) y Codina (2009)

En la tabla anterior, la táctica elegida para un contexto dado dependerá del resultado de sumar los valores asociados a la escala textual de cada indicador. En caso de existir igual puntuación entre dos o más tácticas, Whetten y Cameron (2004) recomiendan, como criterio de desempate, utilizar las tácticas de razonamiento preferentemente a las de inducción y a su vez, las tácticas de inducción más que las de coerción (Codina, 2009).

A fin de ampliar los alcances de la etapa de evaluación, se plantea el uso de un segundo esquema de evaluación a un nivel más fundamental, donde se utilizan solamente los valores más significativos de cada variable. Para esto, cada variable fue tratada de forma bivalente, es decir, discriminando entre dos únicos estados, de igual naturaleza pero de sentidos opuestos. De este modo, los valores que cada variable puede tomar son:

V1. Influencia del actor en el objetivo	a) Esencial (Incluye a los actores clave y de apoyo) b) Parcial (Incluye a los actores obedientes y adversos)
V2. Probable actitud ante la solicitud	a) Apoyo (Implica un interés empático o simpático) b) Resistencia (Implica un interés apático o antipático)
V3. Tipo de objetivos en la organización	a) Iguales: Metas comunes o compartidas b) Diferentes: Metas independientes o contrarias
V4. Grado de vinculación entre las funciones	a) Actividades complementarias b) Actividades independientes
V5. Facultades para influir en el desempeño del actor	a) Facultado (Autoridad o poder funcional) b) No facultado (Dependencia, inferioridad o desventaja)
V6. Fraternalidad en la relación interpersonal	a) Relación formal: De respeto, conflicto o desconfianza b) Relación fraternal: De solidaridad, amistad y confianza

Combinando estos estados de forma sistemática, según los principios establecidos por Whetten y Cameron (2004), es posible configurar un algoritmo de decisión (ver Fig.38), que sea capaz de determinar rápidamente la táctica básica de influencia que mejor se ajuste a dicha combinación en un momento dado. Para ello, las variables se ordenaron en tres niveles de decisión en función de los criterios que se presentan a continuación.

Primer criterio: Contexto de la relación (V.3 + V.4)

El primer nivel se enfoca en identificar el contexto social y normativo que dicta el tipo de convivencia entre las partes en la organización, ya que de éste depende la predisposición natural de los involucrados para colaborar con el administrador. Este criterio deriva de las variables *V.3. Tipo de objetivos en la organización* y *V.4. Grado de vinculación entre las funciones*. Estas variables ubican a la relación en uno de cuatro escenarios posibles:

- **Colaboración = Actividades complementarias + Objetivos diferentes**
Ejemplo: La relación con un superior o con un subordinado.
- **Cooperación = Actividades complementarias + Objetivos iguales**
Ejemplo: La relación con un colega del equipo o con un socio.
- **Individualismo = Actividades independientes + Objetivos diferentes**
Ejemplo: La relación con un cliente o con un miembro de otra organización.
- **Competencia = Actividades independientes + Objetivos iguales**
Ejemplo: La relación entre proveedores o entre equipos con una misma meta.



Segundo criterio: Conducta de apoyo (V.1 + V.2)

Este nivel tiene el propósito de definir el *estilo directivo* que mejor conduzca al actor en congruencia con los compromisos asumidos en el marco social. A su vez, la conducta esperada del individuo dependerá de sus intereses particulares y de su capacidad para resistirse a la autoridad del administrador. Entonces, la “madurez” o conducta de apoyo se basa en las variables V.2. *Probable actitud ante la solicitud* y V.1. *Influencia del actor en el objetivo*. En relación al contexto normativo, los cuatro estilos directivos son:

- **En un entorno de colaboración.** Existe un marco de responsabilidad compartida para realizar el trabajo, no obstante, los intereses individuales juegan un papel determinante, por lo que se deberá valorar la actitud del actor hacia la solicitud o hacia el administrador para decidir si se le debe dirigir o convencer:
 - **Dirigir:** Cuando el actor tiene la disposición de apoyar y seguir directrices.
 - **Convencer:** Cuando el actor es renuente o la motivación es insuficiente.
- **En entornos de cooperación.** Las partes tienen intereses en común y trabajan juntas coordinando sus esfuerzos. Se concluye que la disposición de apoyo es favorable por lo que resta valorar la importancia de la contribución del acto y determinar si deberá delegar o dirigir (validar y dar órdenes) la tarea.
 - **Delegar:** Cuando el actor es responsable de lograr un resultado por sí solo.
 - **Dirigir:** Cuando el actor debe acatar un método o una orden particular.
- **En un entorno de individualismo.** Las partes trabajan por separado para obtener metas distintas. Se concluye que no existe responsabilidad o interés de apoyo mutuo y por tanto se debe valorar si la persona posee un papel importante para lograr el éxito y determinar si se debe convencer o se necesita enseñar:
 - **Convencer:** Cuando la participación o habilidades del actor son esenciales.
 - **Enseñar:** Cuando el actor tiene un papel pasivo o no domina la tarea.
- **En un entorno de competencia.** Los agentes buscan la misma meta a costa de los intereses de la otra parte. Se concluye que la probabilidad de apoyo es escasa, por lo que se debe valorar en qué grado las expectativas de sumar esfuerzos estimulan al actor para decidir si se deberá enseñar (explicar) o delegar la tarea:
 - **Delegar:** Cuando el actor se identifica con la tarea o con los resultados.
 - **Enseñar:** Cuando existe poco conocimiento o interés en los beneficios.

Tercer criterio: Factores de interdependencia (V.5 + V.6)

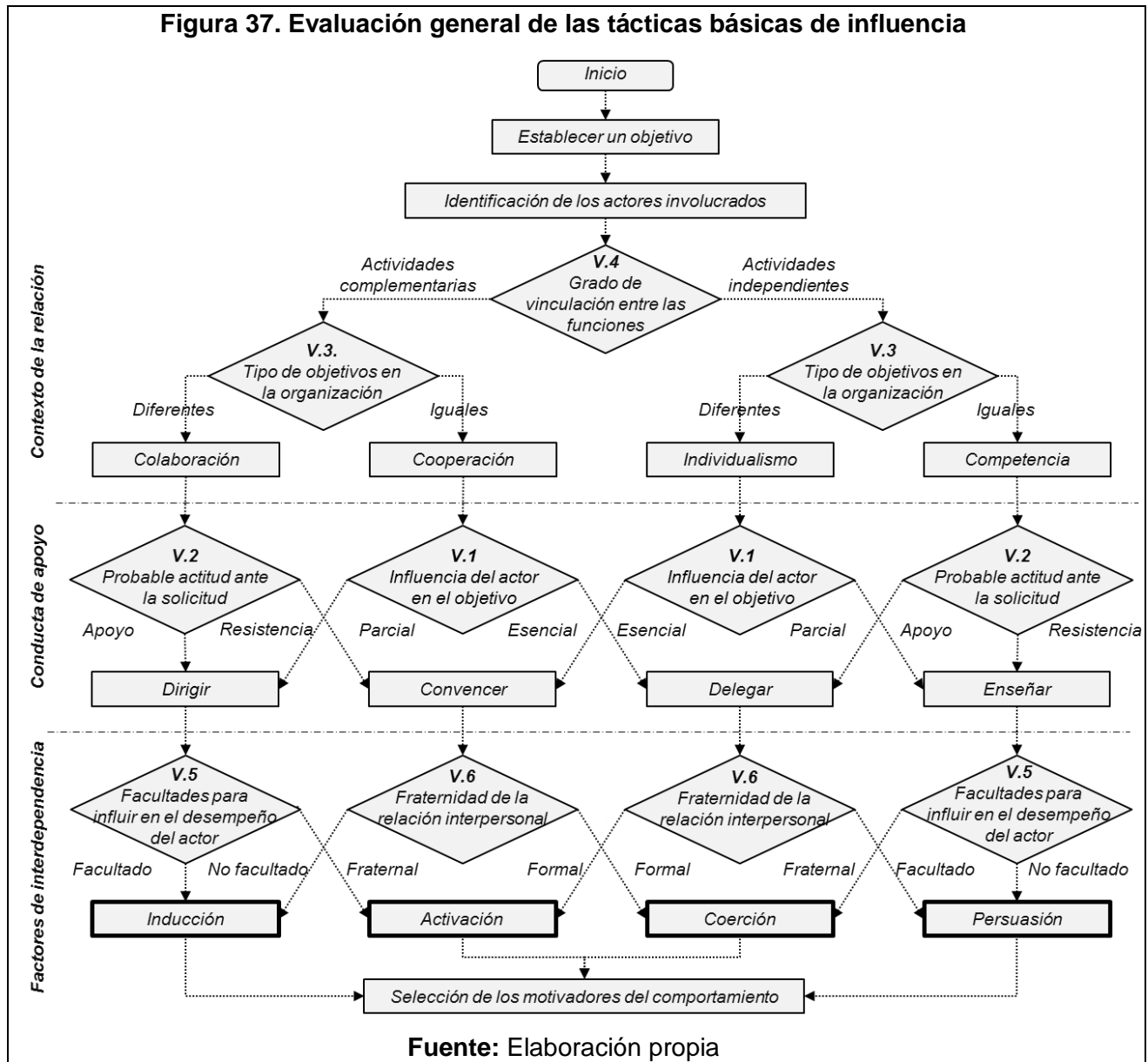
En el último nivel se relaciona la conducta de apoyo con la táctica de influencia más adecuada para ejercer un determinado estilo directivo. El tipo de táctica depende básicamente de la relación entre las fuentes de poder formal e informal de los agentes en la organización. Se trata de identificar las oportunidades que, de acuerdo a estas relaciones, permitan lograr el máximo aprovechamiento de dichas fuentes.



Entonces, la táctica a seleccionar dependerá de la vulnerabilidad del sujeto para ser influenciado a partir de los aspectos formales e informales de su relación con el administrador. Es por ello que las variables a considerar son: *V.5. Facultades para influir en el desempeño del actor* y *V.6. Fraternidad de la relación interpersonal*. En relación al estilo directivo, las cuatro tácticas básicas de influencia son:

- **Cuando se requiere dirigir.** Implica buen grado de obediencia o compromiso del actor, y por lo tanto es relativamente fácil de convencer en función de contar con los medios para estimular su desempeño. Entonces, según se tengan o no capacidades para influir en la situación o en los intereses del actor, se optará por:
 - **Inducción:** Se tienen las facultades y los recursos necesarios para influir en aquello que es valorado por el actor.
 - **Activación:** Al no contar con medios suficientes, se apelará a la conciencia moral del actor para que sopesa las consecuencias de su incumplimiento.
- **Cuando se requiere convencer.** Implica que el actor es un obstáculo potencial para el objetivo y por lo tanto, su convencimiento depende de la cercanía y de las facultades que permitan al administrador cambiar la posición del actor o mitigar sus efectos. Entonces, según la relación sea formal o informal, se optará por:
 - **Inducción:** La confianza entre las partes permite usar afablemente los medios y recursos disponibles para estimular un comportamiento favorable.
 - **Coerción:** Cuando por algún motivo el lazo entre las partes es estrictamente formal, previa advertencia, se deberán emplear los medios al alcance para presionar o condicionar la respuesta del actor.
- **Cuando se requiere enseñar (demostrar).** Ya que el actor no muestran interés alguno en el objetivo, deberá convencerse recurriendo a factores que lo impacten de alguna manera, esto es, mediante las facultades que permitan influir en sus intereses y su desempeño. Entonces, según el administrador tenga o no las capacidades para afectar la situación del actor, se optará por:
 - **Coerción:** Cuando se tengan las facultades para presionar e imponer consecuencias al actor, se deberá asumir una posición de autoridad.
 - **Persuasión:** Sin facultades para afectar la situación del actor, se deberá optar por resaltar los beneficios que conlleva el cumplimiento de la petición.
- **Cuando se requiere delegar.** Implica que el actor es solidario y comparte el interés por el objetivo, por lo tanto será probable lograr su compromiso en la medida en que el tipo de relación permita recurrir a sus convicciones y emociones. Entonces, según la relación trascienda o no la formalidad, se optará por:
 - **Persuasión:** Cuando el trato entre las partes es fraternal, será más fácil inspirar simpatía y confianza para despertar las convicciones y el interés.
 - **Activación:** En una relación formal donde no se conoce suficiente al actor, se usará una exigencia moral o se evocará algún compromiso compartido.

De este modo, las seis variables del análisis situacional pueden ser estructuradas jerárquicamente en un algoritmo de decisión como se muestra en la siguiente figura:

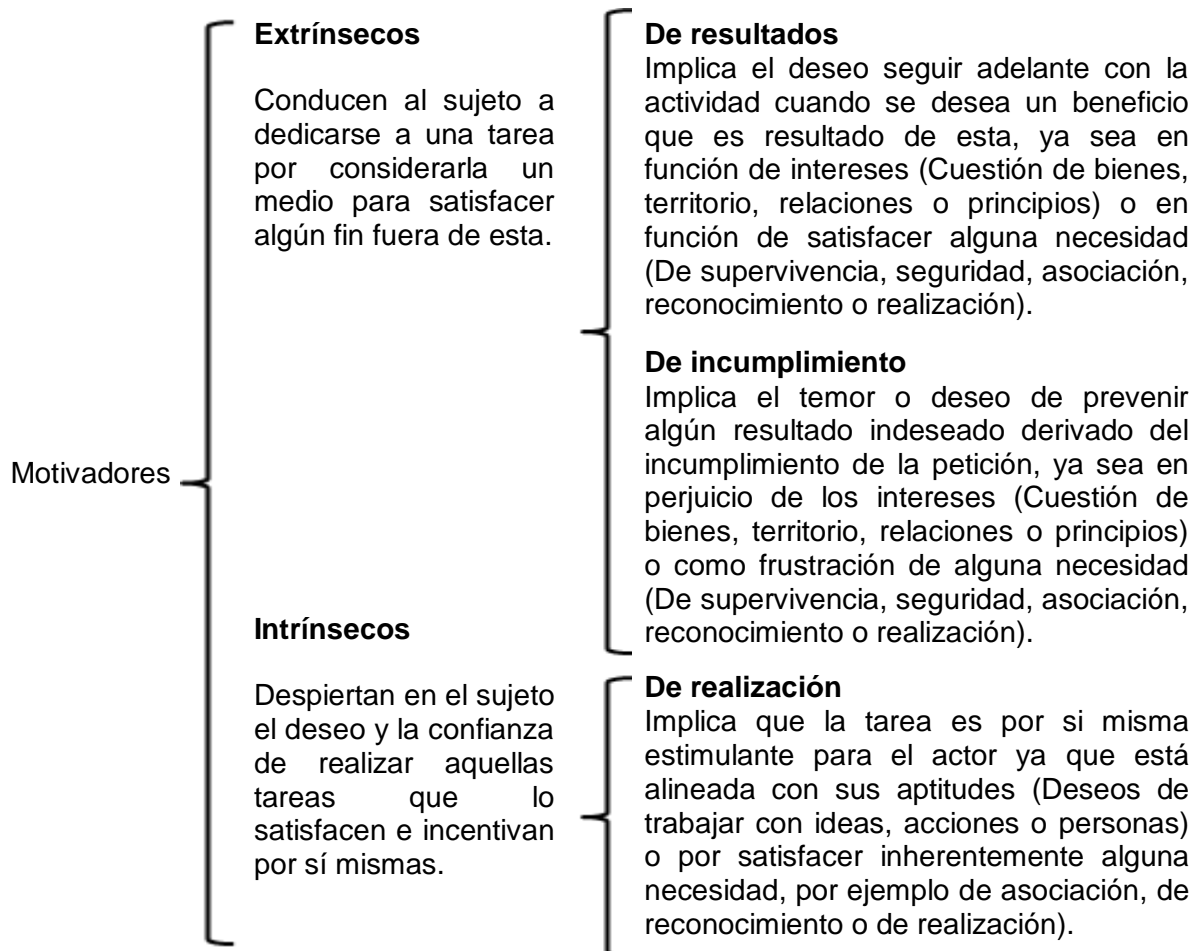
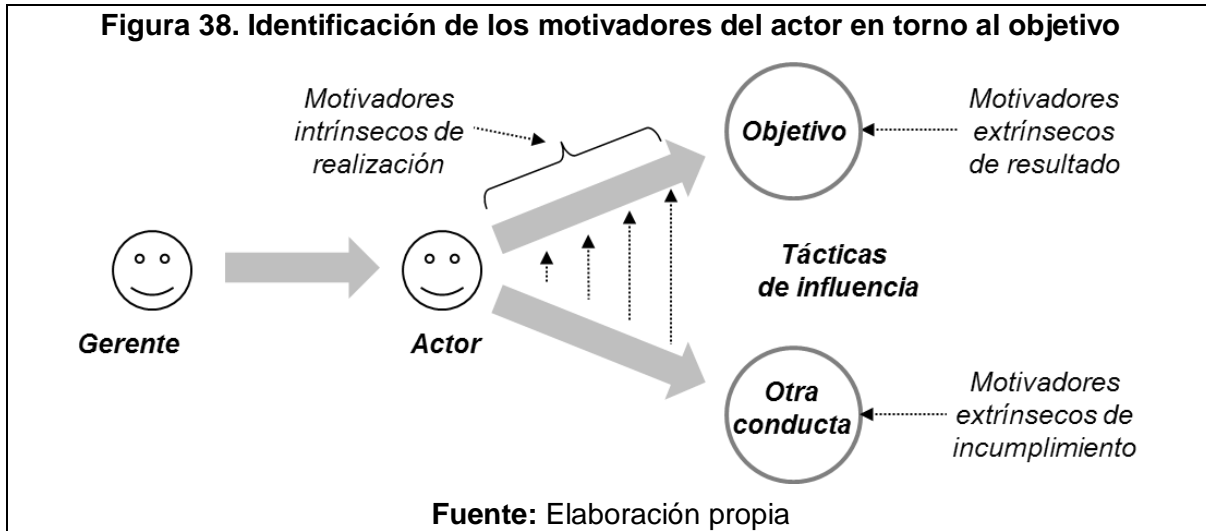


3.4.3 Selección de los motivadores y diseño de las dinámicas de influencia

Una vez seleccionada la táctica apropiada para un contexto determinado, el éxito de ésta dependerá de adaptarla a la forma particular en que cada actor requiere ser tratado. Para ello es necesario hacer un análisis de los intereses, las aptitudes, los miedos y las motivaciones del actor a fin de actuar sobre los aspectos que son más valorados por él.

Con estos elementos, el administrador debe visualizar el conjunto de factores que motivan el comportamiento del actor y ser capaz de utilizarlos para afectar su valoración de actuar como se le pide, y en general, su percepción de otras alternativas que estén en conflicto con el objetivo. Estos factores se denominan aquí como *motivadores del comportamiento*.

Los motivadores dependen tanto de la naturaleza particular del individuo así como de las situaciones que privilegien su uso, en otras palabras, son todo aquello que estimula o es valorado por el actor y a su vez puede ser hallado en las circunstancias que lo vinculan con el objetivo o con el incumplimiento del mismo. A continuación se muestra en la Figura 39 y se explica posteriormente la clasificación de los tres tipos básicos de motivadores:





Cuanto más claramente se definan los motivadores tanto mayor será la eficacia de la táctica usada, con la salvedad de que los factores extrínsecos suelen ser más fáciles de aprovechar (Castillo, 2008). No obstante, la mayoría de las veces no será sencillo diferenciar los factores intrínsecos o extrínsecos debido a que la motivación total de cada individuo está en función de la combinación entre el interés personal por la actividad misma y del interés derivado por determinados resultados tangibles y psicológicos.

Entonces, en este punto la labor del administrador es hallar un motivador al que sea susceptible el actor y lo vincule con los resultados, la realización o el incumplimiento del objetivo. Para este fin a continuación se propone una serie de pasos a seguir para identificar y utilizar los motivadores del comportamiento en las tácticas de influencia:

1. Conocer a la otra persona y estar atento a sus intereses

Se trata de promover, con suficiente antelación, una relación empática con el actor, es decir, de interés auténtico por sus problemas y preocupaciones. La cuestión esencial es escuchar atentamente lo que la otra persona desee compartir para lograr que exponga sus miedos y necesidades. Para lograr esto se sugiere:

- Mostrarse auténticamente interesado y comprensivo con la otra persona.
- Apreciar la situación desde el punto de vista y las experiencias del otro.
- Generar confianza exponiendo los propios problemas y preocupaciones.
- Interesarse por aspectos de su infancia y de sus experiencias profesionales
- Ser prudente y no involucrarse, cuestionar o aconsejar innecesariamente.

2. Identificar la fuente de los intereses y miedos

Una vez que los intereses queden expuestos deben asociarse a dos condiciones subyacentes: **evitar o desear un resultado**. Por lo general las creencias que despiertan emociones de inseguridad, infelicidad, frustración o miedo, son más comunes que aquellas que causan entusiasmo, optimismo, esperanza y confianza. Para definir los sentimientos que realmente motivan al actor se sugiere:

- Establecer una hipótesis que relacione los detalles de su personalidad (sus relaciones con otras personas, su forma de vestir, las palabras usadas cotidianamente, etc.) con alguna necesidad básica (De supervivencia, seguridad, asociación, reconocimiento o realización).
- Identificar aquellos rasgos de personalidad que el actor exagera conscientemente ya que generalmente sirven para encubrir su opuesto.
- Identificar los estímulos que despiertan las manifestaciones inconscientes de sus emociones primarias: Miedo, desprecio, enfado, alegría o sorpresa.

3. Confirmar indirectamente la suposición sobre la fuente de sus intereses

Para ser realmente efectiva, la hipótesis sobre aquella necesidad o miedo que motiva al actor debe ser comprobada mediante:

- Insinuaciones respetuosas e inofensivas como cumplidos, anécdotas, preguntas o bromas dirigidas para que el actor reaccione emocionalmente.
- Identificar en el actor las tendencias de minimizar, descartar o maximizar aquellas temáticas que se le sugieren.



4. Identificar los atributos del objetivo que satisfacen la necesidad subyacente

Replantear al objetivo desde la perspectiva del sujeto respondiendo cómo podrían los miedos, intereses y necesidades del actor ser satisfechas o afectadas por las implicaciones del objetivo. Algunas preguntas que facilitarían este punto son:

- ¿El objetivo genera resultados útiles o satisfactorios especialmente para el actor?
- ¿Las recompensas pueden otorgarse individualmente o también a grupalmente?
- ¿El objetivo se estableció para eliminar algún perjuicio que afecte a otros trabajadores?
- ¿Es posible compensar o premiar a los potenciales perdedores?
- ¿Las expectativas de fracaso generan algún miedo o frustración en los involucrados?
- ¿Las expectativas de éxito del objetivo causan inquietudes o temor en el actor?
- ¿El objetivo requiere una realización talentosa o audaz?
- ¿Es posible hacer sentir a la otra persona importante en el proceso?

5. Demostrarle al actor como el objetivo contribuye a satisfacer sus intereses

El administrador, mediante alguna táctica de influencia, debe ser capaz de comunicar los atributos del objetivo en función de aquello que el actor desea o teme, y demostrar cómo conseguirlo o evitarlo a través de su cooperación.

Ahora, identificando el tipo de motivador y su necesidad subyacente, toca definir la dinámica de influencia que permita obtener mayor provecho de las condiciones del entorno y las condiciones motivantes del actor. Para este propósito, la táctica básica de influencia predefinida deberá ser adaptada a la medida de cada actor en función de una de **veinte directrices denominadas “dinámicas de influencia”**, las cuales han sido extraídas de los trabajos de Kipnis & Wilkinson (1980), Quinn y Spreitzer (1991), Cialdin (1994), Bustamante (1996), Yukl (1998), Wheten y Camerón (2004), Watkins (2006), y Vega (2010), principalmente. Estas dinámicas se muestran en el esquema siguiente:

Tácticas básicas	Motivadores empleados	Dinámicas
Inducción	Extrínsecos de resultados	(1) Dinámica negociadora y (2) de simulación
	Extrínsecos de incumplimiento	(3) Dinámica de dramatización
	Intrínsecos de realización	(4) Error intencional y (5) dinámica de modelaje
Coerción	Extrínsecos de resultados	(6) Coacción directa
	Extrínsecos de incumplimiento	(7) Presión normativa y (8) “sin escapatoria”
	Intrínsecos de realización	(9) Presión confederativa y (10) dinámica de menosprecio
Persuasión	Extrínsecos de resultados	(11) Argumenatción inspiradora y (12) lógica
	Extrínsecos de incumplimiento	(13) Argumenatción retórica
	Intrínsecos de realización	(14) Dinámica de expectativas y (15) de humildad
Activación	Extrínsecos de resultados	(16) Dinámica de audacia
	Extrínsecos de incumplimiento	(17) Activación afectiva y (18) dinámica alagadora
	Intrínsecos de realización	(19) Dinámica de participación y (20) dinámica de implicación



A continuación se describe brevemente cómo opera cada una de las dinámicas anteriores.

DINÁMICAS DE INDUCCIÓN

Dinámica negociadora (Enfoque en los motivadores de resultado)

Práctica a través de la cual las partes intentan obtener aquello que les interesa a través del intercambio directo o por medio de representantes, de recursos, favores o promesas de beneficios posteriores.

Dinámica de simulación (Enfoque en los motivadores de resultado)

La simulación consiste en transformar, metafóricamente, el contexto organizacional en un “escenario” empleando cómplices, escenificando sucesos y actuando de manera tal que se exalten, indirecta y sutilmente, los beneficios obtenibles por participar en el objetivo, de modo que el actor llegue por sí mismo a conclusiones favorables.

Dinámica de dramatización (Enfoque en los motivadores de incumplimiento)

La dinámica de dramatización consiste en sustituir explicaciones por evidencias, es decir, sustentar argumentos y advertencias mostrando “hechos” explícitos, vívidos, interesantes, de modo que, ante lo contundente de las pruebas, el sujeto capte rápidamente las ventajas y consecuencias de hacer o no lo que se le sugiere.

Dinámica de error intencional (Enfoque en los motivadores de realización)

Consiste en implicar a una persona en la realización de alguna tarea cometiendo deliberadamente una deficiencia en aquella área que podría resultar de interés para la otra persona, ya sea por alguna inclinación personal o porque incumbe a su vocación; de tal modo que la persona se sienta cómoda e importante al contribuir en aquello en que se admite ser menos competente que esta.

Dinámica de modelaje (Enfoque en los motivadores de realización)

El modelaje induce a que otros a que sigan una determinada conducta al demostrar con los propios hechos que sí es posible hacer algo. Consiste en abrir caminos de expansión y hacer lo que se quiere que otros hagan dejando en incuestionable evidencia que si alguien pudo hacerlo, todos pueden. Al ofrecer a las personas la oportunidad de imitar un comportamiento, esta dinámica supone la mejor manera de enseñar algo.

DINÁMICAS DE COERCIÓN

Dinámica de coacción directa (Enfoque en los motivadores de resultado)

Representa la forma directa del ejercicio de algún tipo de superioridad. Se emplea para controlar a aquellas personas en extremo subversivas que no acceden a ningún tipo de razonamiento. En esta dinámica se impone, sin titubeos, algún castigo o privación, que será levantada una vez que el individuo cumpla con lo solicitado. Ya que este método ocasiona resentimiento, deberá emplearse solo cuando la contribución del actor no sea crucial y sea posible una supervisión constante y sostenida de su accionar.



Dinámica de presión normativa (Enfoque en los motivadores de incumplimiento)

El administrador emplea los reglamentos preestablecidos y sus facultades legítimas para respaldar una solicitud hecha ante otro, argumentado que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales. Esta dinámica debe emplearse cuando las consecuencias son lo suficientemente severas como para no considerar su desacato y cuando el administrador tiene la capacidad, libertad y determinación de cumplir con la amenaza, de otra forma, será percibido como un fanfarrón.

Dinámica “Sin escapatoria” (Enfoque en los motivadores de incumplimiento)

Esta táctica consiste en unificar a un grupo poco solidario, vacilante o temeroso hacia un solo curso de acción infundiéndole en las personas un sentido de urgencia y necesidad ante un reto en común. El modo de proceder consiste en fijar la atención de los actores hacia un miedo, una única oportunidad, una amenaza compartida o un enemigo en común, y convencerlos de que trabajar unidos dando el mayor esfuerzo no solo es la forma más provechosa de actuar sino la única forma de prevalecer y tener éxito.

Dinámica de presión confederativa (Enfoque en los motivadores de realización)

Se utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para presionar al actor a que haga algo. La persona a la que se recurre puede ser un superior, una persona respetada, un aliado, la opinión mayoritaria de un grupo, u otras personas importantes para el sujeto con las cuales le resultaría gravoso no armonizar.

Dinámica de menosprecio (Enfoque en los motivadores de realización)

A veces, paradójicamente, la mejor opción para despertar el interés de las personas es dejándolas, diplomática y cortésmente, por completo de lado. Al tener el poder de excluir sistemáticamente al actor de aquello que le resulta de interés, ya sea por el tipo de convivencia o estatus social que esto representa, por la afinidad personal que sienta hacia la actividad o por algún otro afecto circunstancial, se producirá en la persona anulada un efecto de disonancia y confusión por el cual su nivel de interés aumentará y despertará en ella el deseo de ser necesitada para la tarea.

DINÁMICAS DE PERSUASIÓN

Dinámica de argumentación inspiradora (Enfoque en los motivadores de resultado)

Consiste en resaltar y apelar a los resultados, valores e ideales más nobles de la causa del administrador para despertar el entusiasmo, la convicción y las ganas de participar.

Dinámica de argumentación lógica (Enfoque en los motivadores de resultado)

Uso de argumentos racionales y datos convincentes para demostrar que la solicitud planteada es viable o más atractiva que otras alternativas contempladas por el sujeto.

Dinámica de humildad (Enfoque en los motivadores de realización)

Consiste en admitir enfáticamente, con franqueza y por anticipado, los propios errores y debilidades en las que la otra persona, con la que se quiere convenir, está pensando, quiere decir o se propone decir, a fin de desconcertar e impresionar al sujeto para que este asuma voluntariamente una actitud más comprensiva y generosa, hasta lograr que cambie de idea por sí mismo y sin resistencia.



Argumentación retórica (Enfoque en los motivadores de incumplimiento)

Convencimiento basado en metáforas, cuentos, comparaciones y analogías con otros ejemplos que tienen las características que se desean destacar y que hacen reflexionar sobre las consecuencias de una acción aludiendo a moralejas.

Dinámica de expectativas (Enfoque en los motivadores de realización)

Consiste en atribuir al actor una buena reputación y hacerle saber con afirmaciones concretas, genuinas y explícitas, cuanto se le aprecia por ciertas características sobresalientes, de modo que el sujeto se sienta capaz, importante, talentoso, o en su caso, desafiado, a fin de que se interese en mantener dichas expectativas sobre su persona y mejore tanto su desempeño como su nivel de compromiso.

DINÁMICAS DE ACTIVACIÓN

Dinámica de audacia (Enfoque en los motivadores de resultado)

Cuando se busca la aceptación de alguna propuesta, se comienza por peticiones audaces pronunciadas con convicción para después ceder con pequeñas concesiones hasta conseguir lo que se buscaba desde el principio. Al iniciar con un precio alto, el administrador conseguirá formar un aura de importancia y respeto hacia su persona y su causa, con lo cual la otra persona tratará de no ofenderlo con una rotunda negativa.

Dinámica de activación afectiva (Enfoque en los motivadores de incumplimiento)

El administrador solicita el apoyo del actor apelando a sus sentimientos de amistad, lealtad, caridad y justicia. Al dejar expuestas cuales serían las consecuencias de no colaborar, el administrador ofrece una oportunidad a la otra persona de demostrar en público o privado, dependiendo de la situación, su buen corazón.

Dinámica halagadora (Enfoque en los motivadores de incumplimiento)

Consiste en congraciarse con el actor, ya sea haciendo algo por él, dirigiéndole un elogio u ofreciéndole un regalo o algún otro gesto de aprobación, para después, plantearle su participación en el proyecto o señalarle alguna deficiencia, de modo que no tenga motivos para resentirse ante la solicitud.

Dinámica de participación (Enfoque en los motivadores de realización)

El administrador solicita al actor la expresión de sus opiniones, ideas o recomendaciones en las decisiones o actividades grupales, de modo que cuando sus aportaciones son aprovechadas, la otra persona comienza a sentirse valorado y comprometido con las decisiones de las que formó parte, dejándolo en posición de participar nuevamente en la realización del trabajo.

Dinámica de implicación (Enfoque en los motivadores de realización)

La implicación hace que la gente pase de un estado inicial a un estado final en una serie de pasos pequeños, en lugar de solicitar un salto único. De este modo, con cada compromiso pequeño y su consecuente reforzamiento social y gratificación individual, el individuo cambia de actitud paulatinamente al sentir la necesidad de mantener la coherencia entre su comportamiento y sus creencias, en otras palabras, con cada aproximación, interioriza más su compromiso con el objetivo.



3.5 CONCLUSIONES DEL TERCER CAPITULO

1. La intención de este capítulo, como principal contribución de la investigación, consistió en proporcionar a los mandos gerenciales de una organización, el conocimiento teórico necesario para elaborar tácticas de influencia mediante una estrategia lo suficientemente sólida y flexible para ajustarse a la estructura y a la cultura de las organizaciones mexicanas
2. La estrategia para formular tácticas de influencia está basada en un esquema básico de planeación que contempla tres etapas principales:
 - a. **La etapa de diagnóstico**, para identificar las condiciones que sustentan la brecha entre la conducta esperada y la conducta deseada de los actores.
 - b. **La etapa prescripción**, donde se proponen y evalúan los posibles cursos de acción para desarrollar la influencia;
 - c. **La etapa de instrumentación y control**, que, asumiendo el uso de una táctica, establece los criterios para evaluar la efectividad de sus resultados y las pautas para incentivar el comportamiento obtenido de los actores.
3. La descripción de un objetivo y su contexto social mediante las características de un sistema, se realizó en el diagnóstico de la siguiente manera: El análisis por composición permitió identificar a los actores involucrados con un objetivo, el enfoque funcional fue necesario para definir su papel en el logro del objetivo, el enfoque estructural contribuyó a establecer su importancia, y el análisis del entorno permitió anticipar su disposición para colaborar con el administrador de acuerdo a las normas de convivencia social.
4. A través de este enfoque, se identificaron seis variables situacionales (Influencia del actor en el objetivo; Probable actitud ante la solicitud; Tipo de objetivos en la organización; Grado de vinculación entre las funciones; Facultades para influir en el desempeño del actor; Fraternidad en la relación interpersonal) con las cuales es posible evaluar la táctica de influencia que mejor responda a las condiciones del contexto dado.
5. Adicionalmente, la valoración de tres factores denominados motivadores del comportamiento, permitió seleccionar de un conjunto de 20 tácticas de influencia predefinidas, la que mejor se adapta a la forma particular en que cada actor requiere ser tratado según sus intereses, aptitudes, miedos y necesidades.
6. El apartado correspondiente a la evaluación de la efectividad de los resultados de las tácticas de influencia, así como el estudio de los criterios para otorgar incentivos, se presentan en el capítulo siguiente debido a que la naturaleza de estos puntos amerita ser tratada por separado.

CAPITULO IV. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y TÁCTICAS DE EMPODERAMIENTO

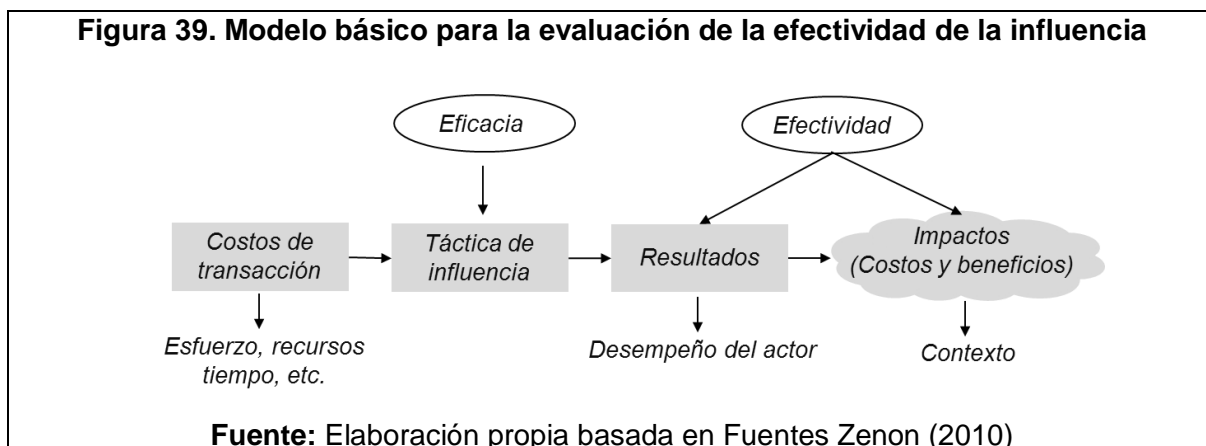
Finalmente, habiendo formulado la táctica de influencia que se adapta eficazmente a las condiciones del contexto y a las condiciones motivantes del agente receptor, se llega a la etapa de la evaluación de los resultados. Esta etapa permite tomar decisiones posteriores a la ejecución de las tácticas y constituye una actividad básica tanto para el proceso de planeación como para el de la influencia; inclusive Maquiavelo menciona que el mejor de los planes no tiene ningún valor si no tiene previstos los procedimientos para controlar su propia implantación (Negroe, 2005).

En vista de lo anterior este capítulo se divide en tres apartados: El primero corresponde al sistema con el que se evaluarán los resultados de la influencia, el segundo al proceso por el cual se recompensará a los participantes por su esfuerzo; y el tercero corresponde a las pautas para crear las óptimas condiciones para ejecutar cualquier táctica de influencia diseñada con la estrategia planteada, es decir, corresponde al marco de tácticas de empoderamiento a largo plazo.

4.1 MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INFLUENCIA

En este apartado se presentan los criterios con los cuales el administrador podrá evaluar la efectividad de las tácticas de influencia que se diseñaron de forma eficaz en el capítulo anterior (ver Fig.39). De acuerdo a la postura metodológica de los sistemas, la evaluación de la efectividad de las tácticas podrá llevarse a cabo en dos aspectos importantes:

- a) **En cuanto a sus resultados:** Se realizará por medio de una comparación entre los resultados obtenidos con la táctica y las metas que se habían propuesto.
- b) **En cuanto a sus impactos:** Se valoran los beneficios y costos derivados del uso de las tácticas de influencia.





Todo ello con el propósito de actuar en consecuencia y que el administrador pueda conducir a sus colaboradores hacia las metas y objetivos premiando sus esfuerzos con incentivos o reconocimientos mediante la evaluación de su desempeño. A continuación de describen los criterios precisos para evaluar los resultados y los impactos de la influencia.

4.1.1 Resultados de las tácticas de influencia

La evaluación por resultados implica dos aspectos que se deberán evaluar simultáneamente: La respuesta en las actitudes del actor y el cambio en su desempeño, es decir, el “cómo” y el “cuanto” cambia el comportamiento del actor respecto a lo esperado. A partir de esto se establecen los siguientes criterios:

I. Cambio en la respuesta obtenida en el comportamiento del actor.

Mide directamente el éxito de la influencia. Se refiere la magnitud del cambio en la actitud y en la conducta de un individuo posterior a haber sido influido. De mayor a menor, los criterios de éxito son:

- **Compromiso:** La persona acata la solicitud porque le parece deseable y relacionada con sus valores aunque no haya un beneficio tangible, es decir, su lealtad es hacia la idea y no hacia la persona que la comunica.
- **Identificación:** La persona sigue las indicaciones del actor para agradarlo o parecerse a él y cesa cuando deja de parecerle interesante. La identificación puede ser intencional o casual.
- **Aceptación o complacencia:** La persona lleva a cabo la acción por el único motivo de recibir una recompensa o evitar un castigo.
- **Conversión:** No hay cambio en lo público pero si en lo privado, el actor reflexiona y cambia su opinión.
- **Resistencia:** No hay un cambio notable en la conducta, las actitudes y las creencias del actor.

II. Nivel de desempeño del actor respecto a la meta fijada.

Se refiere a “cuanto” esfuerzo aporta un individuo para lograr las metas acordadas. En este caso se usa el rendimiento mínimo esperado como parámetro de desempeño y se hace una evaluación de la importancia de la contribución del actor. Los criterios para estos fines son:

- **Desempeño esperado:** La persona cumple con el mínimo esfuerzo necesario y obtiene resultados consistentes con la meta establecida.
- **Menor desempeño que el esperado:** La persona no realiza el esfuerzo suficiente y no consigue cumplir los resultados que se le solicitaron.
- **Mayor desempeño de lo esperado:** La persona supera las expectativas de su rendimiento, hace contribuciones destacadas o realiza actos “heroicos”.

En el apartado 4.3.4 *Cómo relacionar los incentivos con los resultados de las tácticas de influencia*, se mostrará cómo emplear cada uno de los criterios anteriores con el propósito de ofrecer incentivos adecuados para cada situación, así como para poder realizar las adaptaciones necesarias a las tácticas de influencia no exitosas.



4.1.2 Impactos de las tácticas de influencia

La respuesta de la persona a la petición no es la única base para evaluar el éxito de la influencia. Además, la efectividad de las tácticas puede determinarse con base en la contribución que estas hacen a la satisfacción de las partes en juego y de los cambios propiciados en su relación, es decir, de los costos y beneficios que conlleva la influencia. De acuerdo a William (1993), los impactos de la influencia pueden englobarse en:

- 1) **Los costos de la transacción:** Se refieren a los distintos tipos de recursos que se invierten en el proceso, entre estos se encuentran el tiempo, el dinero y la energía física y emocional del administrador.
- 2) **La satisfacción con los resultados:** Se refiere a la valoración que ambas partes hacen del proceso de influencia en términos de: 1) la satisfacción de sus intereses, 2) que tan justo se percibe dicho resultado y 3) la integridad del procedimiento.
- 3) **El efecto sobre la relación:** Se refiere al efecto a largo plazo que la táctica empleada tiene sobre la relación entre las partes, la confianza, la capacidad de comunicarse y de trabajar conjuntamente.
- 4) **La recurrencia:** Se refiere al alcance en el número de personas influenciadas, el apego al cumplimiento del acuerdo y la durabilidad de los resultados.

Los cuatro criterios anteriores están estrechamente relacionados: La insatisfacción del actor con los resultados o el método seleccionado puede producir daños a la relación con el administrador; una táctica planeada inadecuadamente puede significar la necesidad de emplear una táctica diferente y mejor calibrada, con un consecuente incremento en los recursos invertidos por el administrador.

En general, los impactos de cada táctica están balanceados de tal manera que un costo solo puede ser reducido incrementando otro. En este sentido y con base en las investigaciones de Yukl (1992), Robbins (2004) y Whetten & Cameron (2004), pueden hacerse tres recomendaciones para optimizar las tácticas de influencia:

- **A corto plazo**, debe considerarse la combinación de las tácticas de influencia para aumentar su efectividad, en cuyo caso las tácticas de persuasión son las más flexibles y usualmente son compatibles con cualquier otra táctica. Así mismo, en el otro extremo se encuentran las tácticas de coerción cuya elección limita la posibilidad de balancear sus impactos con otras tácticas.
- **A mediano plazo**, es conveniente invertir mayores recursos en la planeación de la táctica y el enriquecimiento de las bases para su ejecución. Así mismo, los costos y el desgaste serán menores en la medida en que se establezcan buenas relaciones con los colaboradores y se conozcan sus intereses y otras particularidades de su personalidad.
- **A largo plazo**, para mejorar la efectividad de los resultados es preciso que el administrador se replantee la importancia del objetivo que dio origen a la necesidad de influir en sus compañeros, ya que en virtud de un sólido propósito alineado con sus valores y los de la organización, se justificara la inversión de los recursos necesarios y se tendrá el carácter para asumir los costos consecuentes.

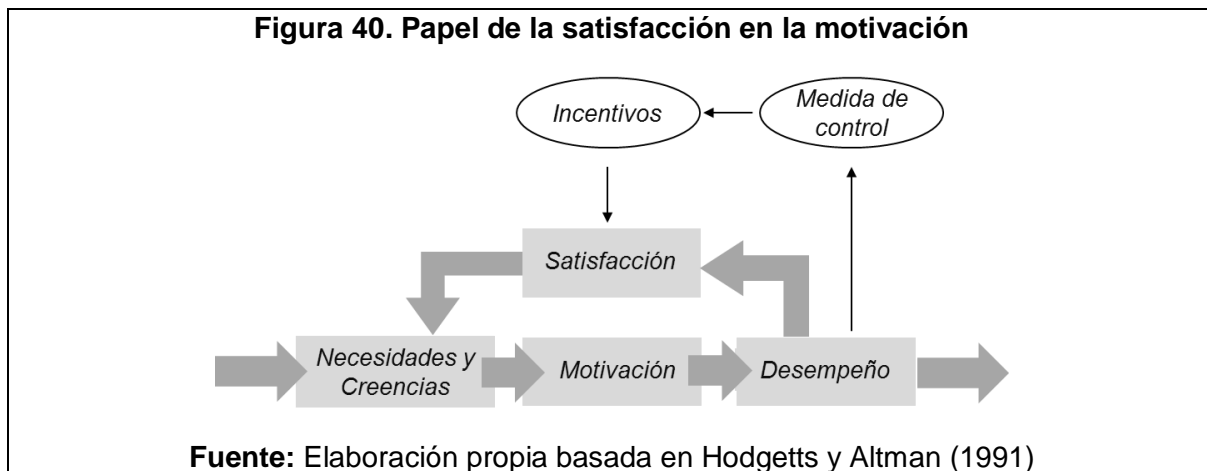
4.2 LA RETROALIMENTACIÓN Y LOS INCENTIVOS

Una vez que el actor en quien recae la influencia acepta de buen grado su compromiso con el administrador, este debe otorgarle a cambio los incentivos que refuercen el comportamiento obtenido mediante la influencia.

A esta afirmación debe agregarse una importante distinción entre 1) los estímulos usados para generar en el actor el interés por participar, y 2) las recompensas reales que se le entregan al actor según su avance en una determinada medida de control. Los primeros corresponden a los *motivadores del comportamiento* con los que se diseñó la táctica de influencia, los segundos corresponden a los beneficios o incentivos que obtiene el actor.

Esta aclaración es análoga a establecer la diferencia entre la satisfacción y la motivación. Mientras la motivación fue usada para influir en las expectativas del actor hacia su futuro, la satisfacción se emplea para mantener su nivel de compromiso en función de los sentimientos que experimenta hacia las recompensas que recibe (Valencia, 2008).

De acuerdo al Modelo de la Teoría Integradora de Hodgetts y Altman (1991), motivación y satisfacción están estrechamente relacionadas en función del desempeño a través de un *lazo de retroalimentación*. En este bucle, la motivación afecta las creencias del individuo sobre las recompensas que debe recibir según un cierto nivel de desempeño, lo cual incrementa el comportamiento que reduce la diferencia entre el nivel de las recompensas recibidas y las esperadas, lo cual a su vez influye nuevamente en su nivel de expectativas en un ciclo que se repite indefinidamente. Este bucle se muestra en la siguiente figura:



Como puede apreciarse en la figura, los incentivos relacionados con una medida de control del desempeño juegan un papel fundamental para mantener el nivel de motivación de los actores. Por el contrario, cuando no existe retroalimentación, el actor percibe como injusta su retribución y puede anular su compromiso, guardar resentimiento o incluso desplegar algún tipo de represalia. En consecuencia, este apartado es válido cuando, posterior al empleo de una táctica de influencia, es necesario controlar por medio de la satisfacción del actor su avance en las tareas que se le han delegado o cuando se pretende que este sostenga o mejore su nivel de desempeño.

4.2.1 Definir los indicadores de desempeño

El paso siguiente es formular un sistema de medición del desempeño que sea claro y explícito con medidas que le indiquen al administrador si un participante ha logrado las metas asignadas. A continuación se mencionan algunos aspectos básicos a considerar para su establecimiento (Robbins 2004, Welch, 2005; Watkins, 2006; Rabouin, 2008):

- Se debe determinar qué resultado es valioso para cada actor (ver apartado 3.4.3)
- Analizar el reto y determinar si los indicadores son apropiados
- El sistema de evaluación debe ser difundido entre todos los participantes
- Indicadores cuantificables, imparciales, sencillos y bien estructurados
- Ligar claramente el rendimiento y la compensación: quien rinde mejor obtiene más
- Solicitar informes o avances del trabajo para asegurar que se realice lo planeado
- Establecer puntos y fechas de control con periodos definidos
- Evitar fijar metas demasiado difíciles así como su incremento o cambio constante
- La compensación monetaria no debe separarse del reconocimiento personal

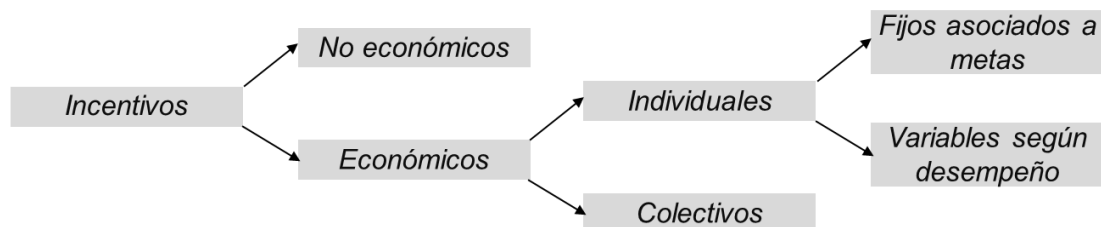
Así mismo, cuando el objetivo lo amerite, es necesario llevar a cabo reuniones de análisis y seguimiento de avances para dar seriedad y profesionalismo al proceso y fomentar la responsabilidad en los colaboradores. Finalmente, para que el sistema elegido sea finalmente efectivo, es fundamental que en su ideación intervengan participativamente los actores involucrados, así como generar un ambiente que favorezca las opiniones.

4.2.2 Tipos de incentivos

Los incentivos dentro de las organizaciones pueden pertenecer a dos tipos esenciales según actúen en la motivación de los trabajadores. Están los que actúan sobre la motivación intrínseca mediante reconocimientos no económicos, y los incentivos que actúan sobre la motivación extrínseca mediante recompensas económicas.

A su vez puede destacarse que, a pesar de que los reconocimientos no económicos tienen implicaciones mucho más amplias, estos son dirigidos de forma específica a cada persona, mientras que las recompensas económicas pueden aplicarse tanto a nivel individual como grupal o incluso empresarial. Así mismo, hay básicamente dos clases de incentivos del tipo individual: los fijos, a los que se tiene derecho solamente si se alcanza una meta, y los variables, que están en función de los resultados o el nivel de rendimiento.

Figura 41. Incentivos dentro de una organización



Fuente: Elaboración propia basada en Vergés (2000).



Incentivos económicos

Los incentivos económicos están asociados a una retribución variable (cuando están en función del rendimiento) o fija (cuando dependen del logro de un resultado o meta) y pueden aplicarse a una persona o a un grupo. Estos incluyen, además de las recompensas monetarias, beneficios menos “tangibles” que las personas también valoran. Los tipos de incentivos económicos individuales más usados en las organizaciones son:

- Destajo: Se paga una cantidad fija por cada unidad producida
- Las comisiones: Con base en un porcentaje sobre las ventas
- La participación en los beneficios
- Los bonos por productividad
- La participación en ahorro de costes
- El “sobre al final de periodo”
- Ascensos (con un incremento en el salario)
- Aumentos (con o sin ascenso)
- Gratificación por méritos
- Pago indirecto (por ejemplo, cupones de regalos)

Otro tipo de beneficios “menos económicos” en las organizaciones incluyen:

- Aportaciones de la empresa a planes de pensiones
- Aportaciones a seguros de vida o accidente
- Posibilidad de comprar acciones de la empresa a un precio inferior al de mercado
- Financiarle servicios complementarios a los de la Seguridad Social
- Poner un vehículo de la empresa para uso personal
- Facilitar la adquisición de vivienda
- Facilitar préstamos a bajas tasas de interés
- Facilitar productos de la empresa a bajo coste
- Subvencionar total o parcialmente gastos de enseñanza no profesional,
- Paquetes de vacaciones o días adicionales de vacaciones
- Oficinas mejor ubicadas o lugares de estacionamiento
- Readquisición de licencia (permiso) por enfermedad
- Reembolsos por gastos de instrucción, formación u otros gastos educativos.
- Horarios flexibles o tiempo libre para desarrollar otras actividades

A nivel grupal destacan las siguientes prácticas de incentivos:

- Compensación grupal: Todos los colaboradores reciben el mismo pago adicional
- Plan Scanlon: Incentivos son fijados por comités participativos obrero-patronales
- Plan Rucker: Bono compartido por cualquier mejora de la productividad grupal
- Improshare: Participación en las utilidades basada en la reducción de tiempos
- Planes de ingreso por riesgos: El pago de bonos es proporcional a las utilidades

Evidentemente, no todos los incentivos estarán al alcance de las facultades del administrador y dependen en gran medida del respaldo que la organización le otorgue. En el caso de los incentivos variables, un ejemplo particular se presenta en el **Anexo B**.



Incentivos no económicos

Los incentivos no económicos comprenden todos aquellos reconocimientos o premios que tienen relación con el enriquecimiento del puesto del trabajador. En esta categoría se tienen aquellas recompensas que levantan la moral de los colaboradores y les brindan satisfacciones de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento.

Entre los principales tipos de incentivos no económicos se encuentran:

- **Elogios.** Pueden ser en persona, tanto en forma verbal o no (por ejemplo, levantando el pulgar en señal de aprobación al terminar una presentación) o a través de una carta (incluso un correo electrónico) felicitando a alguien por un trabajo sobresaliente.
- **Honores,** tal como nombrar a alguien empleado o voluntario del mes/año o nominándolo para recibir honores fuera de la organización.
- **Premios y galardones,** tales como placas, insignias, certificados, ropa con el nombre de la organización, tazas, etc.
- **Banquetes,** comidas para compartir y días de campo.
- **Formación.** Este puede ser un incentivo muy importante para quienes desean adquirir habilidades útiles o una certificación por su trabajo en la organización.
- **Reconocimiento público,** a través de un artículo sobre la persona y su trabajo en el boletín informativo de la organización o en la prensa local.
- **Eventos sociales.** Desde festejos planeados hasta tomar unos tragos luego del trabajo, estas ocasiones pueden hacer que los compañeros se sientan más cómodos en el trabajo. Como resultado, puede aumentar la productividad al mantener un ambiente de trabajo relajado.
- **Mayor autonomía.** Permitir que los empleados y voluntarios trabajen en forma autónoma y libre de una vigilancia constante muestra la confianza que hay en ellos y en sus habilidades para hacer un buen trabajo.
- **Oportunidades de establecer contactos.** Finalmente, otorgue la oportunidad de conocer a otras personas y así crecer profesionalmente. Esto puede llevarse a cabo a través de conferencias o presentando a personas que puedan ser de utilidad entre si tanto en lo personal como en lo profesional.

No es posible hacer una única recomendación de cuál es la medida de rendimiento y la recompensa, económica o no económica, más apropiada para cada ocasión, ya que esto depende en primer lugar, del tipo de organización y la posibilidad que ella ofrece para retribuir a sus miembros, y en segundo, de los motivadores que hayan sido detectados y utilizados para generar en el actor el interés por participar.

Sin embargo, a continuación se presenta un apartado con las recomendaciones para que el administrador tenga un criterio propio sobre “como” y “cuanto” debe recompensar y reconocer a sus colaboradores en función de su respuesta a las tácticas de influencia.

Así mismo, en el **anexo A** se muestra un conjunto de fórmulas para establecer los incentivos económicos y no económicos en función de las capacidades del administrador.



4.2.3 Cómo relacionar los incentivos con las tácticas de influencia

Finalmente, antes que instalar cualquier sistema de incentivos, el administrador debe desarrollar por sí mismo el juicio crítico para reconocer y recompensar a los actores en su justa medida. Esta habilidad potencializara los impactos de su influencia al conseguir que los colaboradores se sientan justamente valorados, que confíen en el juicio imparcial del administrador, que sean más leales y que asuman sus tareas con mayor disciplina.

Para ello, el esfuerzo que será recompensado requiere ser contrastado con base en los criterios de éxito de la influencia presentados anteriormente:

- Cambio en la respuesta obtenida en el comportamiento del actor
- Nivel de desempeño del actor respecto a la meta fijada

Con base en estos criterios, el administrador debe imponer disciplina en la distribución de beneficios, especialmente en las recompensas que dependen más de su iniciativa que de la organización. A continuación se muestran los principios que deberán observarse:

Nivel de desempeño del actor	Cambio en la respuesta obtenida en el comportamiento			
	Compromiso	Identificación	Aceptación	Resistencia
Esperado	Otorgar pequeñas recompensas	No recompensar más allá de alabar y dar seguridad	No recompensar más allá del pago justo	Usar otra táctica
Menos de lo esperado	Otorgar pequeñas recompensas cuando el compromiso sea fuerte	Mostrar preocupación y elevar su moral	No recompensar de lo contrario se pondrá en duda el juicio del administrador	Recalibrar la táctica
Mayor de lo esperado	Mostrar gran estima, proteger, dar y compartir grandes recompensas	Recompensar, dar asensos y reconocimiento	No recompensar cuando las proezas no cuentan con aprobación	Revisar otras opciones que no requieran la participación del actor

Fuente: Adaptado de Roberts (1990)

Así mismo, a continuación se presentan las pautas para que el administrador desarrolle un criterio propio para cada situación anterior en el clima laboral:

- **Agradecer un trabajo bien hecho.** Significa dirigir generosas muestras de aprecio cuando los colaboradores trabajan duro, son constantes en el cumplimiento de su deber o se comprometen con proyectos que van más allá de sus descripciones laborales.
- **Compartir el éxito.** Es importante que exista algún tipo de celebración en la que todos participen cuando se logra un objetivo. Así mismo, es preciso hacer más notorias las recompensas para otros que para uno mismo y atribuir en gran medida el éxito a los colaboradores, siendo específico en los agradecimientos.



- **Detenerse y conversar con los colaboradores.** Es importante dedicar unos minutos diarios para hablar con los colaboradores, interesarse por sus avances y estar al tanto de su motivación, a fin de recompensarlos como se merecen.
- **Reconocer la iniciativa y las buenas ideas.** Cuando un miembro dentro de la organización realiza algún acto creativo o tiene una buena idea, dicha aportación, planeada o involuntaria, debe reconocerse explícita y públicamente, y siempre en proporción a su importancia, aun y cuando las ideas no hayan sido requeridas.
- **Recompensar los fracasos productivos:** Cuando los colaboradores se esfuerzan al máximo en un proyecto y no consiguen el éxito o pierden ante un competidor, es importante señalar su esfuerzo y ayudarlos a elevar su moral.
- **Tratar con cortesía a los líderes de menor rango.** Cuando un subalterno es a su vez líder de un equipo o división, una manera efectiva de premiarlo por un logro importante es reconocerlo enfrente de sus subordinados. El reconocimiento dirigido de esta forma empoderara y reafirma la seguridad de los líderes y fortalece la confianza de sus subordinados hacia ellos.
- **Censurar el proceso y no al individuo.** Cuando algo ha salido mal, debe evitarse el impulso de culpar al responsable de la tarea. Deben examinarse primero las circunstancias que giran en torno al problema para comprender las presiones y requerimientos que recaen sobre el individuo y estimularlo a que corrija su error.

4.3 TACTICAS DE EMPODERAMIENTO DE LARGO PLAZO

Como se mencionó en el capítulo anterior, las tácticas de empoderamiento son suplementarias a las tácticas proactivas, y tienen el objetivo de acumular bases de poder y crear oportunidades para su uso. Por tanto, esta fase será también llamada *preventiva*, ya que, se tenga o no un objetivo por alcanzar, su miramiento permitirá al administrador consolidar su posición hasta llegado el momento de desplegar su plan de acción.

En la literatura se reconocen distintas tácticas que los empleados usan para estos propósitos, sin embargo, muchas de ellas se catalogan como ardidés políticos controvertibles. No obstante, a continuación se hace una recopilación de ocho tácticas de empoderamiento que en su naturaleza no incurrir en ningún conflicto moral.

Acumular y negociar el conocimiento

Esta táctica implica lograr un alto grado de interdependencia con la organización a través del desarrollo de una gran competencia en el trabajo, del conocimiento exclusivo de un aspecto importante del mismo o el respaldo formal de la trayectoria o la antigüedad en la organización. Con ello el agente de la influencia puede incrementar su respeto y su valor, así como lograr el control de su propia situación y la conservación de su trabajo.

Existen dos variantes básicas para desarrollar esta táctica. En la primera se asume una función o responsabilidad importante para la organización y se procura desarrollar en ella un dominio difícilmente igualable para asegurar la dependencia hacia tal habilidad. La segunda forma consiste en involucrarse extensa y estrechamente en diversas áreas de la estructura de la organización de modo que se tejan interdependencias de todo tipo.



Obediencia y lealtad selectiva

Esta táctica consiste en lograr el respaldo, la asociación y la interdependencia con los superiores y en especial, con los niveles más altos de la jerarquía, a través de una actitud de servicio y disciplina. Al actuar de esta manera, el agente de la influencia consigue ser un elemento importante para la organización, su opinión es más valorada por sus superiores y atrae el reconocimiento que le permite sobresalir en situaciones difíciles o ser considerado para futuras oportunidades.

Las principales vías para emplear esta táctica consisten en el cumplimiento de las órdenes sin objetar ni cuestionar, apoyar las decisiones difíciles tomadas por los superiores, comunicar oportunamente información valiosa, evitar ser el portador de malas noticias y ceder gustosamente al jefe el crédito por los proyectos exitosos.

Ser selectivamente impredecible

Esta táctica consiste en ser cambiante en los métodos y el estilo de hacer las cosas, emprender proyectos sin previa anticipación, reformar los patrones que nos caracterizan socialmente y en general, ser capaces, de ser necesario, de abandonar las nociones culturales preconcebidas, especialmente aquellas que surgen de la comodidad o la conformidad, y adaptarse entusiastamente a las oportunidades que representa el cambio en la organización.

Al mantenerse flexible, adaptable y renovarse constantemente, el administrador aumenta su margen de acción y amplía su noción de la realidad en la organización, lo cual naturalmente le confiere mayor poder ante los que dependen de la estabilidad de una estructura o un método específico. Así mismo, el administrador creará una identidad inspiradora, enérgica y creativa que lo desmarcara como un agente del cambio y que será premiada con generosidad por la admiración y el respeto de los que no se contentan con la rutina y la situación de liderazgo en la organización.

Mantener una buena imagen y prestigio

Esta táctica, que puede ser considerada tanto de autoprotección como de promoción, consiste en buscar deliberadamente las oportunidades en la organización para ser popular, conocido y apreciado por ciertas cualidades. Esta táctica se basa en el hecho de que las personas juzgan natural e involuntariamente a otras sobre la base de su apariencia, su ropa, sus palabras, sus gestos y sus acciones, incluso cuando esta información provenga de rumores y anécdotas.

De ahí que fabricar y mantener una reputación favorable facilitara al administrador establecer nuevas relaciones, incrementar el valor de su capacidad real, tener más credibilidad y aumentar su seguridad en situaciones de inestabilidad en la organización. Los medios más comunes para lograr una buena reputación son: Desarrollar una habilidad importante o cultivar algún aspecto destacado de la personalidad, asociarse con personas importantes, asistir y hacerse notar en eventos públicos y sociales y evitar verse involucrado en conflictos y problemas.



Lectura perspicaz

Más que una táctica, una cualidad de un buen administrador, consiste en observar e interesarse auténticamente por las personas con las que se trabaja a fin de identificar y seleccionar un frente sólido con colaboradores dignos de confianza, así como para distanciarse de las personas agresivas y conflictivas.

Para emplear efectivamente esta táctica, se debe estar dispuesto a mirar a los demás sin prejuicios y comprender las razones para su accionar a fin de descubrir intereses afines y valores compartidos. No obstante, debe tenerse en cuenta que lo que la gente diga de sí misma no será tan importante como lo que haga o haya hecho. Así, al usar el sentido común y juzgar a las personas por sus actos, el administrador podrá hacerse una imagen de la moral y la disciplina de sus colaboradores, atributos que, en última instancia, serán indispensables para enfrentar cualquier reto demandado por la organización.

Honrar los valores y las tradiciones de la organización

Esta táctica consiste en aprender, adaptarse, participar y honrar las costumbres y los valores que son patrimonio de la organización. Estas incluyen todo tipo de símbolos, rituales, celebraciones y preceptos que procuran estabilidad, confianza y justicia en la convivencia. Ello conferirá al administrador una imagen de honor, autoridad y respeto por medio de la cual la gente lo considerará destinado a prevalecer e intervenir en los acontecimientos de la organización.

Cabe aclarar que esta táctica no se trata de hacer alarde de resguardar la forma tradicional de hacer las cosas ni de declararse enemigo del cambio, por el contrario, se trata de alentar a los miembros de la organización a renovar su lealtad y su identidad manteniendo el sentido de unidad ante el cambio e innovando en las costumbres cuando estas modificaciones procuren aumentar el bienestar colectivo en la organización.

Diversificación de vínculos afectivos

A pesar de ser la táctica más recomendada, también resulta ser la menos comprendida pues, aunque en la mayoría de las organizaciones se promueve abiertamente la cordialidad entre todos los empleados, la realidad es que en el lugar de trabajo se forman distintas afinidades y grupos que rivalizan y se excluyen entre sí, reduciendo el nivel de comunicación de sus miembros con otros grupos.

En estos contextos, mantener buenas relaciones con todas las personas resulta vital para que un administrador asegure su estabilidad en la organización y el apoyo en tiempos futuros. Las dinámicas que engloba esta táctica son numerosas y de diversa índole, entre las más sencillas y eficaces destacan: Sonreír y ser amables, memorizar y saludar a todas las personas por su nombre, no criticar, decirle a una persona un cumplido antes de hacerle notar que se equivoca, preguntar en vez de ordenar, reconocer las virtudes y elogiarlas sinceramente, hacer sentir a las otras personas importantes, interesarse por las experiencias que otros deseen compartir y hablar de sobre lo que le interesa a los demás.



Formular preguntas asertivas

Tanto como una táctica de influencia, una valiosa herramienta comunicacional, este recurso representa un proceso de interrogación “cara a cara” para obtener la información que se necesita de las personas y de la organización. Esta táctica tiene un doble propósito, por una parte permite obtener la información de interés y por la otra, permite comunicar un mensaje propio que va más allá del deseo de obtener una respuesta. En otras palabras: las formas de interrogar hablan del que interroga.

Así mismo, durante su aplicación, debe procurarse complementar este recurso con una escucha atenta y paciente, así como con el parafraseo de las respuestas de la otra persona, con el propósito de mostrar auténtico interés y asegurar la comprensión. A continuación se explican brevemente las formas básicas de esta táctica:

Preguntas abiertas vs Preguntas cerradas.

Se debe procurar formular preguntas abiertas, es decir, aquellas que alientan a la otra persona a dar su punto de vista y dar más datos de los que se obtienen con un simple “sí o no”. Aunado a lo anterior, las preguntas cerradas suelen revelar más información del punto de vista de quien pregunta que de quien responde. No obstante, hay situaciones donde es conveniente usar preguntas cerradas, tal es el caso cuando ayudan a concretar una información ambigua o a confirmar aquella que se obtiene mediante indicios pero de la que no existe certeza.

Preguntas que hacen decir “sí”

Un caso especial para el uso de preguntas cerradas es cuando estas están especialmente pensadas para hacer que la otra persona responda “sí”. Esta táctica, especialmente útil en la toma de decisiones participativas, las negociaciones y los conflictos, consiste en destacar desde un comienzo los puntos en que ambas partes están de acuerdo por medio de preguntas cuya respuesta sea un “sí”. Ello estimulara a la persona a tomar una actitud más positiva, flexible y abierta y ayudara a guiar su atención hacia la proposición final.

Preguntas coercitivas vs facilitadoras

Las preguntas coercitivas son aquellas que obligan al interrogado a tomar posición con respecto a un tema. Este tipo de preguntas solo se aconsejan cuando es necesario confirmar y concretar un acuerdo en el que la indefinición acarrearía problemas futuros, de otro modo, solo se conseguirá mayor resistencia y titubeos en la otra persona. En todos los demás casos deben procurarse las preguntas facilitadoras ya que permiten al interrogado sincerarse, elegir libremente su posición y proponer otros puntos de vista.

Preguntas circulares

Este tipo de clasificación no apunta tanto a la forma, como al contenido de las preguntas. El objeto de estas preguntas es visualizar la situación de interés como un sistema cuyos elementos están relacionados entre sí. Este tipo de preguntas facilita que el interrogador tenga una mejor comprensión de la situación que le interesa. En muchos casos, las preguntas circulares también estimulan a los interrogados a realizar un análisis de la situación distinto al preconcebido, lo cual remueve su conciencia y alienta su reflexión.



4.4 CONCLUSIONES DEL CUARTO CAPITULO

1. Reconociendo la necesidad de tomar decisiones posteriores a la ejecución de la estrategia planteada, este capítulo se enfocó en la etapa que contempla la evaluación de la efectividad y el control de las tácticas de influencia.
2. Esta etapa se dividió en tres apartados ordenados de la siguiente manera:
 - a. **La fase de evaluación** para determinar la efectividad de las tácticas influencia en términos de sus resultados observados en la conducta de los actores y los impactos en el contexto de la organización.
 - b. **La fase de retroalimentación** que establece las actividades necesarias para controlar y realizar ajustes a las tácticas de influencia mediante un sistema de incentivos que refuerce el desempeño de los participantes.
 - c. **La fase de empoderamiento** que establece un conjunto de 8 tácticas de que garantizan y facilitan el despliegue de futuras estrategias así como el logro de objetivos a largo plazo.
3. La principal contribución de la fase de evaluación consistió en integrar bajo el enfoque de un proceso, las etapas del desarrollo de las tácticas de influencia, a fin de establecer pautas para medir y manejar sus resultados mediante criterios de efectividad y medidas de control.
4. La principal contribución de la fase de retroalimentación consistió en establecer un esquema de recompensas para otorgar reconocimientos e incentivos en función de un juicio crítico.
5. Finalmente, la principal contribución de la fase de empoderamiento consistió en prever las condiciones más comunes que se gestan en las organizaciones de la cultura mexicana a fin de recopilar ocho tácticas de empoderamiento cuyo uso se sugiere sea simultaneo y complementario con las tácticas proactivas formuladas en el capítulo anterior.



CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar, se presentan las principales contribuciones y resultados obtenidos en esta investigación:

- Se creó una estrategia general con la capacidad de ser utilizada por los mandos gerenciales de las organizaciones mexicanas.
- Se recopiló y estructuró, mediante variadas clasificaciones, un conjunto de pautas para gestionar a los actores según su nivel de poder, sus expectativas, sus intereses, sus aptitudes, su temperamento y sus motivaciones.
- Se recopiló y estructuró un conjunto de 28 tácticas de influencia agrupadas en dos tipos: Proactivas y de empoderamiento.
- Se plantearon dos esquemas para evaluar la eficacia de las tácticas de influencia, uno conforme un amplio conjunto de indicadores, y un segundo en forma de un algoritmo simple de decisión.
- Se presentó un esquema para otorgar incentivos y reconocimientos a los colaboradores en función de su respuesta a las tácticas de influencia.
- Se aportó un margen de oportunidades para ampliar esta investigación en materia de desarrollo organizacional, intervención en organizaciones y liderazgo.

Como resultado de las expectativas en el logro de los objetivos planteados, se tienen las siguientes conclusiones generales de la investigación:

1. Con respecto al objetivo general, la estrategia para formular tácticas de influencia se visualizó y conceptualizó mediante un esquema básico de la planeación con el apoyo de la base conceptual de los sistemas. La estrategia propone en su conjunto un total de 28 tácticas de influencia, 20 proactivas y 8 de empoderamiento, además de considerar diversas líneas de acción para manejar conflictos con personas.
2. Con respecto al primer objetivo particular, se ha identificado y analizado la problemática del ejercicio inefectivo del poder en el contexto de las organizaciones mexicanas, concluyendo que las principales problemáticas están asociadas al comportamiento disfuncional y poco cooperativo de los empleados debido al desconocimiento y uso inadecuado que los mandos gerenciales hacen de sus fuentes de poder, lo cual ha contribuido a determinar la situación actual de desempeño de muchas organizaciones.



3. Con respecto al segundo objetivo particular, en la revisión de la literatura se observó que, pese a la gran diversidad de trabajos que abordan la dinámica y la naturaleza del poder, la influencia y el liderazgo en las organizaciones, son escasos los estudios académicos que pretenden estructurar, en forma sistemática, lineamientos y sugerencias para que los administradores influyan sobre sus colaboradores a fin de hacer frente a la realidad cotidiana de las organizaciones.
4. Con respecto al tercer objetivo particular, la estrategia planteada basa su concepción en abstracciones realizadas mediante el enfoque de los sistemas y un proceso deductivo de las ideas y modelos de distintos autores. En este punto, los conceptos de sistemas y de la planeación fueron los dos pilares que permitieron ordenar todos los elementos teóricos intervinientes en tres etapas de una estrategia: Diagnóstico, prescripción e instrumentación y control, cada una con distintas fases.
5. Con respecto al último objetivo particular, se presentaron los criterios para evaluar la efectividad de las tácticas de influencia según sus resultados directos y sus impactos indirectos. También se determinó el papel que juegan los incentivos como parte de un bucle de retroalimentación que permite controlar los resultados de una táctica de influencia. Así mismo, en este apartado se generó el conjunto de tácticas de empoderamiento que aumentan la probabilidad de éxito de las tácticas de influencia proactivas.

RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Existe una gran satisfacción con el resultado de este trabajo, debido a la certeza de que las aportaciones expuestas permitirán seguir construyendo conocimiento en materia de:

- *Ventajas y limitaciones del empleo de la estrategia planteada:* Dar seguimiento a esta propuesta llevándola al campo de aplicación en las organizaciones para verificar, o en su caso, redefinir, las líneas de acción que mejoren su efectividad.
- *Enfoque sistémico del proceso de liderazgo:* Visualizar el comportamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones como un proceso de intercambio entre el líder, los participantes y la organización.
- *Identificación y selección de perfiles:* Establecer un conjunto de perfiles de liderazgo y vincularlo con los distintos tipos de organizaciones que favorecen o limitan su desarrollo mediante un modelo que relacione, vectorialmente, las cualidades del líder y los parámetros objetivos y subjetivos de las organizaciones.
- *Ejercicio del poder para el desarrollo de organizaciones inteligentes:* Explorar la influencia que tienen los empleados en las organizaciones mediante la base conceptual del enfoque cibernético y de la Planeación como un Proceso de Conducción, con el fin de crear un marco para mejorar los canales de comunicación dentro de la organización y con su medio.



BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1971). *Toward a system of systems concepts*. . Management Science.
- Ackoff, R. (1993). *Planificación de la empresa del futuro*. México D.F.: Limusa.
- Ackoff, R. (2001). *A brief guide to interactive planning and idealized design*.
- Ackoff, R. (2002). *El arte de resolver problemas*. México: Limusa.
- Alvarez, H. (2011). Cómo diseñar y desarrollar productos con alto contenido emocional a través de la ingeniería Kensei. *Apsoluti*.
- Alvarez, R. (s.f.). Diferenciador semántico: Biplaridad del espacio semántico, un problema de medida del significado. *Universidad Nacional de Colombia*.
- Álvarez, Y. (2010). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde la perspectiva de Michael Foucault y Max Weber. *Gest. Soc.*
- Argyris, C. (1993). *Como vencer las barreras organizativas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Aros, M. (2009). *El diferencial semantico para la disciplina del diseño*. Badajoz: XIII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.
- Becoña, E. (1990). El diferencial semantico en la medición de actitudes: Adjetivos vs Conceptos. *Revista de Psicología general y aplicada*.
- Beitia, A. (2009). *Ingeniería Kensei: La influencia de la escala en la aplicación del diferencial semántico*. Badajoz: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS.
- Borjas, L. (2005). Estrategias de influencia en gerentes de una empresa del sector primario. *Anales Universidad Metropolitana*.
- Cabrera, V. (2013). *Manual de influencia poder autoridad y política*. Psicología de las Organizaciones.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, N. (2008). *Factores de la motivación extrínseca que favorecen el desempeño escolar*. México D.F.: Universidad Privada del Estado de Mexico.



- Castro, G. (2012). *Efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra-específicas presentes en una organización privada. Proyecto de Tesis Doctoral*. Bogota: Facultad de Administración. Universidad del Rosario.
- CCO. (2009). *La organización laboral en el sector de fabricantes de equipos y componentes de automoción*. Observatorio industrial del sector de fabricantes de equipos y componentes para automoción.
- Ceron, A. (2012). *El concepto de poder en Nitchie y Foucault. Una aproximación a la corporalidad biológica. Tesis de Maestría*. México D.F.: Facultad de Filosofía y Letras. UNAM.
- Chaux, C. (2006). *Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja. Tesis de Maestría*. Colombia: Facultad de Administración. Universidad nacional de Colombia.
- Codina, A. (2009). *Estrategias y tácticas de poder en las organizaciones*.
- David, C. (2014). *Afrontamiento: Propuesta de un instrumento psicométrico, un estudio exploratorio. Tesis*. Mexico D.F.: Facultad de Psicología UNAM.
- Díaz, D. (2014). *El poder: Un análisis a través de las categorías de legitimidad, consenso y violencia en M. WEBER Y G. FERRERO. ADVOCATUS*.
- Díaz, J. (2014). *Gobierno y organización en la universidad: relaciones entre autoridad y poder. Revista empresa y Humanismo*.
- Farkas, A. (1995). *Significado diferencial de conceptos políticos. Estudio comparativo de muestras españolas y europeas. Psicología Política*.
- Fernández, Í. (2011). *Diseño afectivo e ingeniería Kansei*. Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial en Asturias: Fundación PRODINTEC .
- Flores, O. E. (2011). *La consultoría como un proceso de intervención sistémica. Tesis de Maestría*. México D.F.: UNAM Facultad de Ingeniería.
- Fuentes, A. (2010). *Concepto y técnicas de evaluación*. México, D.F.: Departamento de Sistemas. Facultad de Ingeniería UNAM.
- Gaitán, H. (2005). *Gerencia estratégica por vectores. Un análisis vectorial de la estrategia*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia: Investigación en administración en America Latina.
- Gannon, M. J. (1996). *Administración por resultados*. México: Compañía editorial Continental.
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Tesis de maestría*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas.



- Gonzalez, D. A. (2011). *Tácticas de influencia y su efectividad en el líder en educación superior Tesis de Maestría*. Venezuela: Facultad de humanidades y educación. Universidad Central de Venezuela.
- González, L. (2003). El poder de la organización informal en la Gestión Administrativa. *Educación Revista de la Universidad de Costa Rica*.
- González, M. (2006). El factor del liderazgo en la empresa: su potencial, orígenes y dimensiones básicas. *Departamento de Economía Industrial. Universidad del País Vasco*.
- Gonzalez, M. (2010). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. *Departamento de Economía Industrial, Universidad del País Vasco*.
- González-Urbaneja, I. (2000). Disonancia cognitiva. *Página de los Jueves Edición Norka Salas*.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento de la Administración*. México: Prentice Hall Quinta edición.
- Grandío, A. (1994). Burocracia y liderazgo: De la dirección de operaciones a la de recursos humanos. *CASERES. IV Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección de Empresas*.
- Grun, E. (1997). *Mediación: Un enfoque sistémico-cibernético*. Transformación de conflictos en el mundo hispánico.
- Gutiérrez, R. M. (2010). *¿Porque tienen éxito y fracasan las personas con poder y sinpoder? Poder y atribuciones de control*. Bogota Colombia: Univ. Psychol.
- Hirata, R. (2009). *Traducción de las emociones y sensaciones del cliente en productos y servicios. Tesis de Maestría*. México D.F.: Posgrado en Ciencias de la Administración UNAM.
- Infante, E. (s.f.). El poder Intrapersonal en las organizaciones. Teoría y medición. *Universidad de Sevilla*.
- Jiménez, A. (2012). *Como favorecer la inovación en organizaciones burocraticas. Tesis de Maestría*. México D.F.: Facultad de Ingeniería UNAM.
- León, J. (2006). *Metodología para la detección de requerimientos subjetivos en el diseño de producto. Tesis Doctoral*. Cataluña: epartamento de proyectos de ingeniería. Universidad Politécnica de Cataluña. .
- Loeza, L. (2014). El fin del poder. *Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.



- Martínez, I. (2003). *Efectividad en los patrones de influencia. Análisis de la relación superior-subordinado en el ámbito organizacional. Tesis Doctoral*. Sevilla: Facultad de psicología. Universidad de Sevilla.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid. España: Diaz de Santos.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: NARCEA.
- Mejía, G. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*.
- Montes, A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Morales, M. (1993). *Relaciones informales de poder en una organización. Tesis de Maestría*. México D.F.: Facultad de Ingeniería UNAM.
- Navarro, A. (2007). *Disonancia cognoscitiva, factor importante para aumentar o disminuir la lealtad del consumidor en las empresas*. México D.F.: Facultad de contaduría y administración UNAM.
- Negroe, P. G. (2005). *Papel de la planeación en el proceso de conducción*. México D.F.: Cuadernillo de divulgación Facultad de Ingeniería UNAM.
- Ortega, C. (2010). *Estrategias para fomentar la participación ciudadana en la gestión social: Un estudio de caso en la delegación Xochimilco. Tesis de Maestría*. México D.F.: Facultad de Ingeniería UNAM.
- Pearson, T. (1953). *Towards a General Theory of Action*. USA: Library of Congress.
- Pereyra, M. (1989). *La comparación, una empresa razonada de análisis*. Madrid: Revista de educación.
- Poblete, M. (2014). *Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo en función de la situación de jerarquía de sus miembros*. Obtenido de <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm>.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. México: Pearson.
- Ramírez Martínez, P. (2008). *Tácticas de influencia ascendente en una organización con estructura burocrática*. México D.F.: Facultad de Psicología UNAM.
- Reyes, L. (2007). *La teoría de la acción razonada, implicaciones para el estudio de las actitudes*. universidad Pedagógica de Durango.
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas organizacionales. *Estudios Gerenciales*.



- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y practica*. México: Prentice Hall.
- Roberts, W. (1990). *Atila Los secretos del liderazgo*. México: LASSER PRESS Mexicana.
- Rodríguez, A. (1992). Poder y políticas en las organizaciones. *Psicología Política*.
- Rodríguez, M. (2004). Determinación de la imagen de los centros comerciales. *ICE Tribuna de economía*.
- Rojas, E. (2010). *Stakeholder: Factor esencial para la implantación efectiva de estrategias en una organización. Tesis de Maestría*. México D.F.: Facultad de Ingeniería UNAM.
- Ruiz, J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.
- Salom, C. (1996). Liderazgo Motivacional y estrategias de influencia. *Memorias EVEMO*.
- Sánchez, G. (2003). *Técnicas participativas para la planeación. Procesos breves de intervención*. México. D.F: Fundación ICA.
- Sanchez, L. (2005). *Notas de enfoque de sistemas*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de Departamento de Ingeniería de Sistemas: <http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/semblanzas/BSL.php>
- Sanchez, S. (1979). Diferencial semántico y actitudes: Estudio sociológico entre estudiantes del bachillerato. *El Basilisco*.
- Scheuch, E. (1973). Tecnicas de escalonamiento en la investigación social. En R. Köing, *Tratado de sociología empirica*. Madrid: TECNOS.
- Silbarán, D. (2009). *Medición de Actitudes*. Venezuela: Escuela de Psicología. Universidad Central de Venezuela.
- Silva, L. (2011). Estratégias de poder de trabajadores Industriales. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*.
- Ubillos, S. (2003). Actitudes: Definición y medición. Componentes de la actitud. *Psicología Social, Cultura y Educación*.
- Urban, F. (1980). Un metodo de investigación de origen psicolingüístico: El diferencial Semántico. *CAUSE Centro virtual Cervantes*.
- Urive, G. (2012). *Las relaciones individuales de trabajo y su determinación por factores de poder. Tesis de maestría*. México D.F.: Posgrado en Derecho. UNAM.
- Valdés, L. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México D.F.: División de investigación en contaduría, administración e informática UNAM.



- Valencia, H. (2008). *Estilos laborales y satisfacción laboral*. Lima Peru: Unidad de Ciencias Administrativas Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Varela de la Fuente, R. (2004). *Significado de 27 tácticas de influencia organizacional como resultado de redes semánticas neuronales*. México D.F.: Facultad de Psicología. UNAM.
- Vega, F. d. (2010). *El ejercicio de poder en las organizaciones desde la perspectiva de la teoría de la presentación organizacional*. Tesis. México D.F.: Facultad de ciencias Políticas y Sociales. UNAM.
- Vergés, J. (2000). *Control e incentivos en la gestión empresarial*. Departament d'Economia de l'Empresa: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Vila, A. (2005). *Matemáticas para aprender a pensar. El papel de las creencias en la resolución de problemas*. España: Narcea.
- Watkins, M. D. (2006). *Los primeros 90 días. Estrategias de éxito críticas para nuevos líderes*. Deusto.
- Welch, J. (2005). *Ganar*. New York, NY: Harper Business.
- Whetten, D., & Camerón, K. S. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- William, U. (1993). *Getting disputes resolved. Designing Systems to cut the cost of conflict*. Massachusetts: Harvard Law School.

ANEXO A.

FÓRMULAS PARA DEFINIR LOS INCENTIVOS

En este apartado se muestran las fórmulas para otorgar incentivos a nivel individual y grupal, tanto fijos como variables, mediante los criterios que Watkins (2006), establece para aprovechar las circunstancias y las capacidades del administrador.

La *ecuación del incentivo* define la mezcla de incentivos que utilizara el administrador para motivar el rendimiento deseado. Las formulas básicas son:

(1) *Recompensa total monetaria = recompensa no monetaria + recompensa monetaria*

Los tamaños relativos de la recompensa no monetaria y monetaria dependen de:

- a) La disponibilidad de dar recompensas no monetarias como ascensos y reconocimiento
- b) La importancia percibida de dicha recompensa para los actores implicados

(2) *Recompensa monetaria = retribución fija + retribución en función del rendimiento*

El tamaño de la retribución fija y de las que se basan en el rendimiento dependen de:

- a) La capacidad para supervisar y medir las contribuciones de los actores
- b) El período de tiempo entre el rendimiento y los resultados.

Cuanto menor sea la capacidad para observar, supervisar o medir las contribuciones y mayor el período de tiempo, más se debería confiar en la retribución fija.

(3) *Retribución en función del rendimiento = retribución basada en el rendimiento individual + retribución basada en el rendimiento del grupo*

Los tamaños relativos de la retribución individual y la que se basa en el rendimiento del grupo dependen de:

- a) La medida de la interdependencia de las contribuciones.

Si el resultado superior procede de la suma de los esfuerzos independientes, se debería recompensar el rendimiento individual (por ejemplo, en un grupo de ventas). Si la cooperación y la integración del grupo son críticas, los incentivos basados en el rendimiento del grupo deberían conseguir más peso (por ejemplo, en un equipo de desarrollo de productos nuevos).

ANEXO B.

SISTEMA DE INCENTIVOS VARIABLES

Dentro del amplio conjunto de fórmulas para establecer los incentivos variables, destaca y se considera relevante en esta investigación, por su sencillez, originalidad y efectividad, el esquema de incentivos de Gonik (Vergés, 2000).

Gonik (1980), durante bastantes años un alto directivo de IBM en Brasil, formula su propuesta desde una perspectiva totalmente distinta a los esquemas de incentivos tradicionales basados en medidas estadísticas del desempeño y probabilidades de éxito.

El esquema de Gonik tiene las siguientes ventajas sobre las formulas tradicionales:

- Eliminan el efecto ocultación que surge de la tendencia de los actores, por ejemplo de un encargado de ventas, de presentar planes de venta “bajos” para disminuir la expectativa de sus resultados y asegurar el cumplimiento de la cuota acordada.
- A pesar de ser una fórmula para incentivos variables, consigue premiar a los actores no solo por sus resultados, sino también por sus esfuerzos y su capacidad para elaborar previsiones precisas sobre su rendimiento.
- Permite establecer un estado de equidad y justicia en la repartición de un mismo tipo de beneficios entre empleados que, a pesar de tener un mismo objetivo, enfrentan retos y escenarios con distintos grados de dificultad.

Utilizando las ventas como marco de referencia para facilitar su comprensión, la fórmula de Gonik, llamada Sistema OPR (objetivo, previsión y resultados) establece lo siguiente:

Cada Actor (A) trabaja una área geográfica, siendo unas áreas comercialmente más difíciles que otras, lo que significa que un mismo grado de esfuerzo no dará lugar a los mismos resultados en términos de cifra de ventas en una área que en otras. Teniendo en cuenta esto último, la Dirección fija un Objetivo de ventas, (X_{OBJ}) a cada A como venta deseada, y una determinada comisión base (C_{BASE}) idéntica para todos. Posteriormente, se solicita a cada A una previsión que juzgue razonable, alta y fiable, (X_{PREV}), informándole que la comisión o incentivo que cobrará al final del periodo se determinará según las fórmulas:

- a) Si Ventas = X_{PREV} \implies Comisión = $C_{BASE} \times (X_{PREV} / X_{OBJ})$
- b) Si Ventas > X_{PREV} \implies Comisión = $C_{BASE} \times \frac{Ventas + X_{PREV}}{2 X_{OBJ}}$
- c) Si Ventas < X_{PREV} \implies Comisión = $C_{BASE} \times \frac{3 \times Ventas - X_{PREV}}{2 X_{OBJ}}$



Como puede verse, C_{BASE} es el importe de la prima o comisión que cobraría el A si acepta el objetivo de ventas fijado por la Dirección y después lo cumple exactamente. Si examinamos este esquema de incentivos en conjunto veremos que tiene las siguientes propiedades:

- El A estará incentivado a dar como previsión propia el máximo valor probable, porque su comisión definitiva será mayor que si da una previsión a la baja que después sea superada por las ventas reales. En efecto, para un valor futuro de *Ventas* determinado, la expresión a) le asigna un pago superior que la b).
- Pero tenderá a dar como previsión un valor probable no exagerado, ya que dar una previsión de ventas que después no pueda conseguir está penalizado en términos de su comisión. La causa es que, dado un determinado valor futuro de *Ventas*, la expresión a) asigna también una prima superior que la expresión c).
- En lo que respecta a la variable no observable por la Dirección, el esfuerzo o dedicación de cada A, se supone que se tiene en cuenta indirectamente por la Dirección al fijar los objetivos a cada A en función de las posibilidades relativas (potencial de ventas) que la Dirección estima para la respectiva área geográfica (X_{OBJ}). De este modo, el hecho de que una determinada zona fuese comercialmente más difícil (o fácil) para obtener ventas, no implicase que el incentivo o prima para el A correspondiente fuese comparativamente baja (o alta) en relación con el promedio de los demás A.

Así, suponiendo que la Dirección dispone de información razonablemente aproximada sobre las posibilidades comerciales de cada área geográfica, el resultado de aplicar el sistema de incentivos descrito será que la prima a que tendrá derecho al final del periodo un determinado A podrá ser comparativamente más alta o más baja, pero esto dependerá más de su precisión al dar previsiones y del esfuerzo realmente desarrollado al trabajar su área, que de la facilidad o dificultad relativa que el área presente (a juicio de la Dirección).