

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**LOS MECANISMOS DE INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO: UN ESTUDIO DE  
CASO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**JULIANA CASTELLANOS  
ANDRÉS DÍAZ**

**BOGOTÁ 2015**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**LOS MECANISMOS DE INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO: UN ESTUDIO DE  
CASO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:  
JULIANA CASTELLANOS  
ANDRÉS DÍAZ**

**TUTOR:  
JUAN JAVIER SAAVEDRA MAYORGA**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ 2015**

Agradecemos a nuestras familias que nos apoyan en todos  
nuestros proyectos y metas y nunca nos dejan desfallecer.

Dedicamos este proyecto a todo aquel que haga uso de esta información para su vida cotidiana y le sirva como guía para ser un líder.

## CONTENIDO

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>Palabras Clave.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>Key Words .....</b>	<b>7</b>
<b>1. PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. Los Líderes y los Gerentes .....	9
1.2. El liderazgo como proceso de influencia.....	11
1.3. La investigación sobre el liderazgo como proceso de influencia: búsqueda documental .....	13
<i>1.3.1. Selección de la base de datos .....</i>	<i>13</i>
<i>1.3.2. Descripción de la búsqueda documental .....</i>	<i>13</i>
1.4. Problema de investigación .....	15
1.5. Objetivos de la investigación.....	16
<i>1.5.1. Objetivo general .....</i>	<i>16</i>
<i>1.5.2. Objetivos específicos .....</i>	<i>16</i>
1.6. Pregunta de investigación .....	16
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 La investigación sobre el poder y la influencia.....	17
<i>2.1.1 El poder .....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.2 Las tácticas de influencia .....</i>	<i>21</i>
2.2 La investigación sobre la reacción de los colaboradores y la influencia ejercida sobre ellos.....	27
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
3.1 Enfoque cualitativo .....	29
3.2 Estudio de Caso .....	30
<i>3.2.1 El estudio de caso como estrategia metodológica.....</i>	<i>30</i>
<i>3.2.2 El caso analizado.....</i>	<i>31</i>
3.3 Técnica de recolección de información: entrevista semiestructurada .....	33
<i>3.3.1 La entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información.....</i>	<i>34</i>
<i>3.3.2 Personas interrogadas.....</i>	<i>35</i>
<i>3.3.3 Guía de entrevista.....</i>	<i>36</i>
<i>3.3.4 Procedimiento para la realización de las entrevistas .....</i>	<i>38</i>

3.3.4	<i>Procedimiento para el análisis de la información</i>	39
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>42</b>
4.1.	Tácticas de influencia utilizadas por la líder	42
4.1.1.	<i>Persuasión Racional</i>	43
4.1.2.	<i>Intercambio – Negociación</i>	45
4.1.3.	<i>Apelación Inspiracional</i>	47
4.1.4.	<i>Presión</i>	48
4.1.5.	<i>Colaboración</i>	50
4.1.6.	<i>Amistad</i>	51
4.1.7.	<i>Modulación</i>	53
4.1.8.	<i>Apelación a la capacidad individual</i>	54
4.1.9.	<i>Involucramiento grupal</i>	55
4.1.10.	<i>Aceptación</i>	55
4.1.11.	<i>Pedir el favor</i>	56
4.2.	Reacciones de los colaboradores	57
4.2.1.	<i>Conformidad y Compromiso</i>	58
4.2.2.	<i>Resistencia</i>	60
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>64</b>
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>66</b>

## GLOSARIO

- Aceptación: táctica de influencia consistente en que el agente recurre al colaborador que siempre le colabora, independientemente de su enfoque profesional.
- Agrado: táctica de influencia consistente en que “el agente utiliza elogios y halagos, o expresa confianza en las capacidades de la persona objetivo para poder llevar a cabo una petición” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Apelación a la capacidad individual: táctica de influencia consistente en que el agente recurre al conocimiento de sus colaboradores y asigna las tareas dependiendo de las fortalezas de cada uno en temas específicos.
- Apelación a los beneficios personales: táctica de influencia consistente en que “el agente muestra los beneficios que tendrá para la persona objetivo al desarrollar dicha tarea, proyecto o trabajo” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Apelación inspiracional: táctica de influencia consistente en que “el agente busca despertar las emociones de la persona objetivo o hace un llamado a los valores e ideales de la misma, con el fin de obtener el compromiso de su parte para la ejecución de la tarea” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Apelación personal: táctica de influencia consistente en que “el agente apela a su relación personal, a la amistad o al sentimiento de lealtad de la persona objetivo” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Autoridad: para Weber, es “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas” (Weber M. , 2005, pág. 43). A diferencia del poder, implica aceptación voluntaria y por lo tanto legitimidad.

- Coalición: táctica de influencia consistente en que “el agente busca la ayuda de terceros para convencer a la persona objetivo de realizar dicha tarea o utiliza el apoyo de los demás como una razón válida para llevar a cabo la petición” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Colaboración: persona que es influenciada por el líder, que sigue sus órdenes o sus indicaciones.
- Colaboración: táctica de influencia consistente en que “el agente ofrece su disposición para asistir o brindar los recursos pertinentes a la persona objetivo” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Conformidad o compromiso: reacción de los colaboradores consistente en que estos experimentan acuerdo y complacencia con respecto a las reglas del juego organizacional, a los compromisos que se les imponen y a las tácticas de influencia que son ejercidas sobre ellos (Collinson, 2003).
- Consulta: táctica de influencia consistente en que “el agente le propone a la persona objetivo hacer parte del proceso desde el interior, proponiéndole ayudar y/o planear una actividad o tarea” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Dramaturgia: reacción de los colaboradores consistente en que estos están en desacuerdo con las reglas del juego organizacional, con las órdenes impartidas por sus jefes y con la tácticas de influencia ejercidas sobre ellos, pero ocultan dicho desacuerdo para evitar entrar en conflicto (Collinson, 2003).
- Intercambio: táctica de influencia consistente en que “el agente incentiva mediante un intercambio de favores o se compromete a cumplir cualquier disposición de la persona objetivo en un momento posterior” (Yukl, 2010, pág. 172).

- Involucramiento grupal: táctica de influencia consistente en que el agente involucra a su grupo de trabajo más cercano para el planteamiento o la solución de los temas involucrados.
- Legitimación: táctica de influencia consistente en que “el agente busca legitimar una solicitud haciendo referencia a las reglas, contratos, políticas u otros” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Liderazgo: Es el proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de individuos para la obtención de un conjunto de objetivos comunes (Bryman, 1992; Northouse, 2007, pág. 3). Para Rauch, el liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de las metas” (Rauch, 1992, pág. 24). Finalmente, para Yukl es “un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos de los seguidores, la elección de los objetivos del grupo o de la organización, la organización de actividades de trabajo para lograr los objetivos, la motivación de los seguidores para lograr los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación, trabajo en equipo y el aislamiento de apoyo y cooperación por parte de personas ajenas al grupo u organización” (Yukl G. , 1998, pág. 23).
- Modulación: táctica de influencia consistente en que el agente, dependiendo de la situación, genera la táctica de influencia.
- Pedir el favor: táctica de influencia consistente en que el agente recurre a pedir el favor con gentileza a los colaboradores.
- Persuasión racional: táctica de influencia consistente en que “el agente utiliza argumentos lógicos y evidencia objetiva para mostrar la pertinencia y justificación de la tarea a realizar” (Yukl, 2010, pág. 172).

- Poder: de acuerdo con Weber, es “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber M. , 2005, pág. 43). Para Robert Dahl es el instrumento que utilizan los individuos para lograr un cambio en la conducta de otros: “A ejerce un poder sobre B en la medida en que puede hacer que B haga algo que de otra manera no haría” (Dahl, 1957). Finalmente, para Yukl es “la capacidad absoluta de un agente para influir en el comportamiento o actitudes de una o más personas en un determinado periodo de tiempo” (Yukl, 2010, pág. 173).
- Presión: táctica de influencia consistente en que “el agente utiliza demandas, amenazas o recordatorios persistentes para influir en la persona objetivo” (Yukl, 2010, pág. 172).
- Resistencia: reacción de los colaboradores consistente en que estos experimentan un desacuerdo radical con respecto a las demandas o pretensiones del líder, y recurren a diversos medios para mostrar su descontento y para oponerse a las órdenes recibidas (Collinson, 2003).
- Estudio de caso: es un trabajo de exploración a lo largo del tiempo, de un sistema cerrado e integrado, que recolecta para ello información detallada y profunda a través de múltiples fuentes, y que la vincula con el contexto (Stake, 1995).

## RESUMEN

Esta investigación busca aportar a la literatura sobre las tácticas de influencia en el liderazgo. Surge como una aplicación, a un caso específico, del proyecto de investigación “Los mecanismos de influencia en la relación de liderazgo”, dirigido por el profesor Juan Javier Saavedra Mayorga e inscrito en la línea de Liderazgo del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

La investigación busca identificar y analizar las tácticas que utiliza un líder en particular (la señora Yolanda Sánchez, Directora de Mercadeo y Servicio al Cliente de una Cámara de Comercio colombiana) para ejercer influencia en sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante las tácticas de influencia que son ejercidas sobre ellos. El trabajo parte de una revisión teórica sobre los conceptos de poder e influencia en el liderazgo, y sobre las reacciones que los mecanismos de influencia pueden generar en los colaboradores para, posteriormente, desarrollar el estudio empírico. La estrategia metodológica empleada es el estudio de caso. La técnica de recolección de información es la entrevista semi estructurada, y el método de análisis de información, el análisis de contenido temático.

Como resultado del análisis de la información, se encontró que las principales tácticas de influencia utilizadas por la líder estudiada son Persuasión Racional, Intercambio – Negociación, Apelación Inspiracional, Presión, Colaboración, Amistad, Modulación, Apelación a la capacidad Individual, Involucramiento grupal, Aceptación y Pedir el favor. Estas tácticas provocan en los colaboradores principalmente una reacción de Conformidad y, en menor medida, de resistencia. El trabajo hace un análisis de la forma como ella utiliza dichas tácticas de influencia con sus colaboradores, y describe los efectos que ello tiene en el trabajo cotidiano de la organización.

## **Palabras Clave**

Liderazgo, Poder, Influencia, Estudios organizacionales, Comportamiento organizacional

## ABSTRACT

This research looks forward to contribute to the literature about tactics influence in Leadership. It emerges as an application on a specific research project, *The mechanism of influence on leadership relation*, directed by Professor Juan Javier Saavedra Mayorga in the leadership line of the Research Group on Entrepreneurial Perdurability (GIPE) at the School of Management of Universidad del Rosario.

The research seeks to identify and analyze the tactics that are used by a leader in particular (Mrs. Yolanda Sánchez / Director of Marketing and customer service of Chamber of Commerce) in order to influence her followers, as well as their reaction by facing influence tactics exercised on them. The research begins by a theoretical revision about the concepts of leadership, power and influence, and about the followers' reactions to the influence tactics, to develop an empiric study. The methodological strategy used is the case study. The technique of data collection is the semi-structured interview, and the method used for the analysis of information is thematic content analysis.

As a result of the information analysis, it was found that the main influence tactics used by the studied leader are: Rational persuasion, Interchange – trade, Inspirational appealing, Pressure, Cooperation, Friendship, Modulation, Individual capacity appealing, Group involvement, Acceptation and Requirements. These tactics provoke in her followers an important reaction of cooperation and, in certain cases and to a lesser extent, a reaction of resistance. The document analyzes the way in which the leader exercises those influence tactics over her followers, and describes their daily work effects on the organization.

### **Key Words**

Leadership, Power, Influence, Organizational studies, Organizational behavior.

## **1. PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Este primer capítulo tiene como objetivo presentar el problema y la pregunta de investigación. “Un problema de investigación es la pregunta que el investigador trata de responder, o el objetivo de un estudio” (Thietart, 2001, pág. 31).

De acuerdo con Thietart (2001), existen diferentes puntos de partida para construir un problema de investigación. En primer lugar se puede construir a partir de conceptos, teorías y modelos teóricos, es decir, desarrollar una investigación que encuentre vacíos, contradicciones e insuficiencias teóricas, todo ello con el objetivo de complementar o mejorar la teoría. En segundo lugar, la construcción del problema de investigación puede partir de una metodología, bien sea cuestionando o mejorando una metodología existente, o bien sea desarrollando una nueva que permita aproximarse de mejor manera a un determinado objeto de conocimiento. En tercer lugar, se puede partir de un problema concreto identificado en una comunidad, empresa o sociedad, tratando de aportar una respuesta empírica y claramente aplicable al mismo, recurriendo para ello a distintas teorías o metodologías. En cuarto lugar, el problema de investigación puede construirse a partir de un contexto investigativo en el que investigación ya se tiene en mente previamente y surge con acuerdos y modalidades establecidas. Por último, se puede construir a partir de un área de interés: los investigadores se ven atraídos por un tema de interés en particular (Thietart, 2001)

Nuestra investigación sigue la primera de las vías antes enunciadas: partir de conceptos, teorías y modelo teóricos ya establecidos. En este caso concreto, partimos de una revisión teórica previa que muestra la insuficiencia de la producción bibliográfica producida en Colombia sobre el liderazgo, en lo que tiene que ver con la comprensión de las tácticas de influencia ejercida por los líderes sobre los colaboradores, y con la reacción de estos últimos a dichas tácticas. Hemos partido de una revisión de la literatura sobre el

liderazgo como un proceso de influencia, para identificar cómo funcionan las tácticas de influencia en el caso concreto de un líder organizacional y sus colaboradores.

Este primer capítulo está compuesto por 6 apartados: el primero plantea la diferencia entre los líderes y los gerentes. El segundo hace una revisión de los conceptos de liderazgo y muestra su relación con los conceptos de poder e influencia. El tercero describe la búsqueda documental en una base datos específicos, EBSCO, acerca del liderazgo, el poder y la influencia. El cuarto presenta la justificación del problema de investigación. El quinto apartado muestra el objetivo de la investigación y, por último, el sexto formula la pregunta de investigación.

### **1.1. Los Líderes y los Gerentes**

El liderazgo tiene innumerables definiciones, formuladas por diferentes autores. Una de las más reconocidas es la propuesta por Alan Bryman, profesor de la Universidad de Leicester, Inglaterra, quien ha trabajado en temas sobre investigación, cultura organizacional y liderazgo. Bryman propone que el liderazgo se define como un proceso de influencia social mediante el cual un líder dirige miembros de un grupo hacia un objetivo (Bryman, 1992 ).

El liderazgo supone la existencia de un líder, que es quien encabeza un grupo en busca de objetivos comunes. De acuerdo con las teorías del liderazgo, no es necesariamente lo mismo hablar de gerentes que de líderes. Unos y otros difieren en diversos aspectos, desde su crianza hasta su forma de pensar. Estas diferencias las define Abraham Zaleznik en su artículo *Managers and Leaders: are they different?* (Zaleznik, 1977), en el cual muestra cómo los gerentes se enfocan en procesos estandarizados, en estructuras determinadas, rigiéndose por reglas y por la normatividad ya establecida, mientras que los líderes adoptan una perspectiva más liberal, toleran el caos, se identifican con una personalidad artística, son creativos, tienen alto nivel de imaginación, propenden por la innovación y tienden al rompimiento de estructuras establecidas, entre otras características.

Según Zaleznik, los gerentes son por lo general personas organizadas, persistentes, trabajadoras, analíticas, inteligentes, tolerantes y de buena voluntad. Los líderes, por su parte, son tomadores de riesgos, atrevidos e ilógicos, características que difieren en el momento de su gestión pero que están dadas por diferencias en nociones de motivación, en historias personales, en experiencias y sobre todo en formas de actuar y pensar.

Respecto al trabajo, los gerentes tienden a verlo como un proceso que implica la combinación de personas e ideas interactivas, todo esto mediante metodologías establecidas para crear estrategias y tomar decisiones. Los líderes, por su parte, actúan opuestamente a los gerentes ya que estos interactúan en escenarios que estos últimos creen limitados, escenarios de alto riesgo y cambio. Los líderes basan su proceso de toma de decisiones en un análisis realizado por ellos de manera autónoma, a diferencia de los gerentes, quienes respaldan su proceso de toma de decisiones en la consulta a la opinión de los demás.

Pero todo lo anterior se ve reflejado en un comportamiento que se ha modificado con las experiencias de cada individuo. Podríamos afirmar que los gerentes han sido educados en escenarios de institucionalidad y por lo tanto se rigen por estructuras, roles, funciones y reglas, mientras que los líderes se identifican con un deseo hacia el cambio.

No obstante todas estas diferencias, *lo que ambos (gerente y líder) tienen en común, es que, cualquiera que sea su gestión, usan el poder para conseguir sus propósitos.* Partiendo de una noción de poder como la capacidad, forma o herramienta de influir en personas, procesos, organizaciones o contextos, el poder es el medio por el cual una persona lograr tener influencia sobre otra. En la vida cotidiana de las organizaciones, tanto gerentes como líderes se sustentan en el poder para lograr que los colaboradores contribuyan a la consecución de los objetivos comunes.

## 1.2. El liderazgo como proceso de influencia

La mayor parte de las definiciones existentes sobre el liderazgo se enfocan en la figura del líder, enfatizando principalmente en sus características profesionales, personales y comportamentales.

Como lo afirman los autores Deanne Den Hartog y Paul Koopman en su texto *Leadership in organizations*, las definiciones de liderazgo varían dependiendo de si se pone el énfasis en las habilidades del líder, en sus rasgos de personalidad o en sus relaciones de influencia; en si se tiene una orientación cognitiva o emocional; en si se tiene una orientación individual o grupal; en si se apela a los intereses individuales o colectivos, y en si se adopta un punto de vista descriptivo o normativo (Hartog & Koopman, 2001).

No obstante, todas las definiciones de liderazgo presentan alguno de los siguientes conceptos: un grupo de trabajo o colaboradores, un proceso de influencia o uso de poder, y un objetivo o meta colectiva. Por lo anterior se entienden tres niveles en la noción de liderazgo: un nivel individual, un nivel grupal y un nivel de poder o dominio.

A continuación se presentan algunas definiciones de liderazgo provenientes de diversos autores.

Para Katz y Kahn (1978) el liderazgo es el incremento de la *influencia* más allá de la adaptación mecánica a las directrices habituales de la organización. Este concepto se engloba en el análisis que dichos autores hacen acerca de los problemas esenciales de las organizaciones humanas, la motivación para el trabajo, la resolución de conflictos, el ejercicio del liderazgo y la creación del cambio organizacional.

De manera similar a Bryman, Rauch da una definición que considera el liderazgo como proceso de *influencia*. Para él, en efecto, “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de las metas” (Rauch, 1992, pág. 24). La diferencia con Bryman radica en que la influencia se da sobre las actividades y no a nivel social.

La siguiente definición involucra por primera vez a los colaboradores, y la *influencia* que se da en ellos. Gary Yukl, en su libro *Leadership in organizations*, explica y critica las principales teorías y estudios como netamente informativos, y hace una revisión sobre lo que se sabe del liderazgo. Para él “el liderazgo está definido como un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimiento de los seguidores, la elección de los objetivos del grupo o de la organización, la organización de actividades de trabajo para lograr los objetivos, la motivación de los seguidores para lograr los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación, trabajo en equipo y el aislamiento de apoyo y cooperación por parte de personas ajenas al grupo u organización” (Yukl G. , 1998, pág. 23).

Finalmente, encontramos una definición que involucra al individuo como una persona con voluntad y que es capaz de abandonar sus intereses personales. En efecto, Boas Shamir y Robert House consideran que el liderazgo es la capacidad de un individuo para motivar a los demás a renunciar a sus intereses personales en aras de una visión colectiva, y para contribuir a la consecución de esta visión y para el colectivo, haciendo auto-sacrificios personales más allá del deber por voluntad propia (House & Shamir, 1993).

### **1.3. La investigación sobre el liderazgo como proceso de influencia: búsqueda documental**

En la revisión de la literatura referente al liderazgo pudimos observar cómo el liderazgo es considerado por la literatura como un proceso de *influencia*. Por esta razón, decidimos averiguar el estado actual de la investigación en el tema, es decir, *cuáles eran las investigaciones que buscaban identificar los mecanismos por medio de los cuales se produce dicha influencia*.

#### ***1.3.1. Selección de la base de datos***

Para ello, emprendimos un ejercicio de búsqueda documental en las bases de datos de revistas científicas con que cuenta la Universidad. Se tuvieron en cuenta las bases de datos más representativas, teniendo un filtro que permitiera escoger la más acorde al propósito de la investigación. Se concluyó que la base de datos más acorde con la investigación y que además brindaba un mayor número de resultados es EBSCO, la cual contiene artículos teóricos y empíricos. Los criterios que guiaron nuestra búsqueda y los resultados de la misma parten de conceptos relacionados con el liderazgo como poder, influencia e identidad.

#### ***1.3.2. Descripción de la búsqueda documental***

La búsqueda bibliográfica se hizo en varias etapas. La primera fue filtrar la investigación en dos palabras importantes como *influencia* y *liderazgo*. La palabra *influencia* arrojó más resultados que *liderazgo*. Muy pocos artículos abordan ambos temas al mismo tiempo.

**Cuadro 1. Artículos encontrados sobre los conceptos de liderazgo e influencia**

Tema / Tipo de artículo	Artículo
Influencia y liderazgo/empírico	Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008) Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas <i>Interciencia</i> , 33(1), January, 8-13
Influencia y liderazgo/empírico	Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M. & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional; un estudio de la influencia en las pequeñas empresas. <i>Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería</i> , 14(2), 159-166
Influencia y liderazgo/empírico	Fonseca, M. & Pino, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. <i>Revistas - Científicas, Folletos – Gerenciales</i>
Influencia y liderazgo/empírico	Alamillo, A., Pedrozo, J., Castillo, V. & Trujillo y Velásquez, S. (2011). Influencia del tipo de liderazgo en la efectividad total de la supervisión ETC (rotación, ausentismo, productividad y calidad). <i>AcademiaJournals.com</i> 2 (1).
Influencia/conceptual	Martínez, I., Munduate, Jaca, L. & Medina, J. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. <i>Psicothema</i> . 20 (3), 369-375
Influencia/conceptual	Fernández, V., Enache, C, Simó, P. & Sallán L, J. (2009). Las tácticas de influencia como factor decisor en la selección de un medio de comunicación en las organizaciones. <i>E-prints UPC - Universitat Politècnica de Catalunya</i> . Recuperada en Abril 12, 2012, de: Portal de Recursos Educativos Abiertos (REA) en <a href="http://www.temoa.info/es/node/141983">http://www.temoa.info/es/node/141983</a>
Influencia/conceptual	Valsaria, S., Moriano, J., Molero, F. & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees organizational citizenship behaviors. <i>Psicothema</i> , 24(4), 561-566.
Influencia/empírico	Juárez, F., Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices <i>International Journal of Psychological Research. Universidad de San Buenaventura</i> , 5 (2), 18-29
Influencia/empírico	Mendoza, I., Escobar, G., García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. <i>Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle</i> , 10(38), 189-206
Influencia/teórico	Nader, S. (2007). Influence o values on leadership styles an analysis according to bass transformational transactional leadership model. <i>Universitas Psychologica</i> , 6(3), 689-698.
Liderazgo/conceptual	Riveros, A. (2012) La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. <i>Educación y Educadores</i> , 15(2), 289-301
Liderazgo/conceptual	Alcázar, J. (2007). El liderazgo: un poder relativo. <i>Revista de Ciencias Sociales</i> , 115, 103-124.
Liderazgo/conceptual.	Pinto, R. (2006). Nehemías: tres principios de un liderazgo transformador eficaz. <i>Davarlogos</i> , 5(2), 107-115.

Liderazgo/empírico	Macías, E., Enríquez, E. & Zepedia, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz un diagnóstico y una crítica. <i>Revista International Administración &amp; Finanzas</i> , 5(3), 89-102
Liderazgo/empírico	Noce, F., de Matos, T., Calabria, M., Samulski, D. & Coelho, P. (2013). El liderazgo en los entrenadores de futbol sala. <i>Revista de Psicología del Deporte</i> 22(1), 11-17
Liderazgo/empírico	Pérez, J.A. & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un grupo de supervisores y supervisoras puertorriqueños/as. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> , 27(1), 17-29.
Liderazgo/empírico	Lima Rua, O. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a Portuguese municipal council. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco. <i>Cuadernos de Gestión</i> 12(2), 131-147.
Liderazgo/empírico	Gurt-Mark, D., Drysale-George, L. & Mulford, B. (2010). Liderazgo de directores en la enseñanza en Australia: influencias directas e indirectas. <i>Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación</i> , 2(4), 299-314.

Fuente: Elaboración propia

Los artículos aquí presentados contienen los conceptos de influencia y liderazgo en diferentes campos. Una mirada a los títulos y al contenido de los mismos revela que pocas investigaciones presentan una perspectiva empírica. Además, en ninguno de los artículos investigados se toma en cuenta el punto de vista de los colaboradores o trabajadores de las empresas u organizaciones estudiadas, lo que hace pensar que puede haber un vacío teórico en lo que tiene que ver con la comprensión de estos últimos.

Algunos artículos hacen investigaciones empíricas. Pocas, pero se han hecho. Lo que llama la atención es la ausencia de este tipo de investigaciones en el contexto colombiano. Se observan investigaciones en diferentes países pero no en una empresa u organización colombiana. De ahí la importancia de desarrollar, como se pretende en esta investigación, un análisis sobre la influencia en el liderazgo que tenga un carácter empírico, en una organización colombiana, y que a la vez tome en cuenta la perspectiva de los colaboradores.

#### 1.4. Problema de investigación

A la luz de lo anterior, podemos formular en los siguientes términos nuestro problema de investigación: en Colombia aún es escasa la investigación sobre los mecanismos, las tácticas y estrategias que utilizan los líderes para influenciar a sus colaboradores.

Desde nuestro punto de vista, sería deseable que existieran investigaciones que estudiaran este fenómeno porque ello permitiría una mejor comprensión de los medios con los que cuenta un líder para que su gestión sea efectiva. Si conocemos cómo puede movilizar mejor el esfuerzo de los colaboradores, entonces podremos tener una mejor dirección y con ello organizaciones más efectivas y perdurables.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Identificar las tácticas de influencia que utiliza un líder organizacional en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Identificar las tácticas que utiliza el líder para ejercer influencia en sus colaboradores.
- Identificar la reacción de los colaboradores ante dichas tácticas de influencia.

## **1.6 Pregunta de investigación**

Nuestro trabajo intentará dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza un líder organizacional para ejercer influencia, y cuál es el efecto que dichos mecanismos tienen sobre los colaboradores?

## **2. MARCO TEÓRICO**

Este capítulo busca presentar autores e investigaciones pertinentes que apoyen los conceptos clave presentados a lo largo de la investigación. Introduce el concepto de poder y la relación que éste tiene con el liderazgo, identificando diferentes definiciones y tipos de poder. A este respecto se presentan las investigaciones realizadas por Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980); Yukl (2010), y Tourish, Collinson y Baker (2009), las cuales revelan diferentes tácticas de influencia de las que se valen los líderes para movilizar a sus colaboradores. Finalmente, se presentan las investigaciones sobre las reacciones de los colaboradores ante las tácticas de influencia.

### **2.1 La investigación sobre el poder y la influencia**

#### ***2.1.1 El poder***

##### *2.1.1.1 El concepto de poder*

La noción de poder abarca conceptos como influencia, autoridad, dominio, orden, entre otros, que reflejan que el poder puede ser considerado a la vez una forma de influencia y una herramienta para ejercerla. Según Mintzberg, el concepto de poder ayuda a comprender cómo las personas son capaces de influenciarse mutuamente en las organizaciones (Mintzberg, 1983)

Gary Yukl, por su parte, limita la concepción dada por Mintzberg en el sentido de que afirma que es el poder “la capacidad absoluta de un agente para influir en el comportamiento o actitudes de una o más personas en un determinado periodo de tiempo” (Yukl, 2010, pág. 173). Asimismo, Yukl distingue entre poder y autoridad refiriéndose a la

autoridad como el derecho que tiene un líder o un gerente de asignar tareas, establecer normas, controlar recursos, entre otros.

El principal antecedente del concepto de poder en los estudios organizacionales es Max Weber (2005). De acuerdo con su teoría, el *Poder* es “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad”, en tanto que la *Dominación* (o Autoridad) es “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas” (Weber M. , 2005, pág. 43). De esta manera, la Autoridad o Dominación implica el uso del poder –entendido como la capacidad para imponer la propia voluntad contra toda oposición– más la Legitimidad –entendida como el reconocimiento a instrucciones y normas como vinculantes a imitar o seguir–.

Para Weber existen tres tipos de autoridad. La primera de ellas, la Autoridad Legal Racional, la cual se basa en “la creencia en la legalidad del ordenamiento establecido y del derecho a dar órdenes por parte de quienes tengan la competencia para ejercer la dominación según ese ordenamiento” (2005, pág. 65). Es decir que dicha autoridad aprueba voluntariamente el dominio por parte de quienes tienen la facultad para mandar. Por otro lado está la Autoridad Tradicional, la cual se basa en “la creencia usual en el carácter sagrado de tradiciones existentes desde siempre y en la legitimidad de los componentes para ejercer la autoridad en virtud de esas tradiciones” (2005, pág. 65). Finalmente, la Autoridad Carismática, la cual se basa en “la entrega extraordinaria de santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y del ordenamiento creado o revelado por esta persona”, es decir, una persona con características y/o rasgos carismáticos logra mediante los mismos ejercer poder e influenciar en una comunidad (2005, pág. 65)

La definición más reconocida sobre el poder en el campo fue formulada en la década de 1950 por Robert Dahl: “A ejerce un poder sobre B en la medida en que puede hacer que B haga algo que de otra manera no haría” (Dahl, 1957). De acuerdo con esta

definición, el poder es considerado como un instrumento, una herramienta que tiene el individuo para actuar sobre otros con miras a la obtención de objetivos.

Fulop y Linstead (2009) identifican cuatro enfoques sobre el poder, es decir, cuatro formas a partir del cual éste puede ser estudiado: el Enfoque Comportamental, el Enfoque Político, el Enfoque Estructural Radical y el Enfoque Relacional, cada uno de ellos da origen a distintos tipos de teorías. El Enfoque Comportamental del poder hace referencia al comportamiento mediante el cual se toman las decisiones. Por su parte, el Enfoque Político muestra cómo las decisiones son tomadas por quienes tiene altos mandos y buscan proteger sus intereses. El Enfoque Estructural Radical afirma que las decisiones se toman basadas en una estructura social establecida, en la cual existe un grupo dominante o de poder.

Por último, el enfoque relacional, en el cual se inspira nuestra investigación, afirma que el poder se encuentra medianamente distribuido en la sociedad y estudia cómo este se desplaza entre los individuos. Esta aproximación relacional considera que el poder está presente en todo tipo de relación humana; que todos estamos provistos de medios para ejercer poder e influencia sobre los otros (Fulop & Linstead, 2009).

#### *2.1.1.2 Los tipos de poder*

Los psicólogos sociales John French y Bertram Raven desarrollaron una taxonomía para explicar las relaciones de poder en la sociedad y clasificar los diferentes tipos de poder basándose en su origen (French & Raven, 1959).

Según ellos, el primer tipo de poder se conoce como *poder legítimo*, el cual se refiere al poder derivado de la posesión de una autoridad formal. Usualmente estas relaciones de poder están basadas o se rigen bajo un contrato o carta legal constituida con anterioridad. La cantidad de poder legítimo está relacionada con el alcance de la autoridad, es decir, los directores de alto nivel suelen tener más autoridad (más poder legítimo) que los gerentes de niveles inferiores, y la autoridad de un encargado es generalmente más alta que

la de un subordinado (French & Raven, 1959). El *poder legítimo*, según French y Raven, es “la potencia derivada de la autoridad formal sobre las actividades de trabajo” (Yukl, 2010, pág. 155), éste se ejerce mediante una petición, un comunicado o una instrucción oral o escrita.

El segundo tipo de poder es el *poder por recompensa*. Este hace referencia a la perspectiva que tiene la persona objetivo de cómo la persona agente controla recursos y recompensas deseados por la misma y de la capacidad de éste para cumplir con sus promesas (Yukl, 2010, pág. 157). El poder por recompensa no solo depende del control real que ejerce el agente, sino de la percepción que la persona objetivo tiene del agente en cuanto a la capacidad de cumplir promesas por voluntad propia, lo que consideramos un fenómeno de credibilidad. Una forma de poder por recompensa es, por ejemplo, la autoridad que tiene un agente para incrementar salarios, generar bonos, dar incentivos económicos o beneficios intangibles como un ascenso, mejora en el horario, mejora en las vacaciones, mejora en el lugar de trabajo, entre otros.

El tercer tipo de poder es el *poder coercitivo*, el cual se basa en la autoridad que tiene un agente para imponer castigos a sus subordinados. Es el poder que tiene de amenazar o de dar una advertencia a la persona objetivo, la cual, en caso de no cumplir con la petición, regla o política, sufrirá las consecuencias anteriormente planteadas por el agente (French & Raven, 1959).

El cuarto tipo de poder es el *poder referente*. Éste se deriva de la voluntad de los demás para complacer a un agente hacia quienes tienen fuertes sentimientos de afecto, admiración y lealtad (French & Raven, 1959). La forma más fuerte de poder referente implica el proceso de influencia llamado identificación personal, que consiste en que un individuo busca asimilarse o parecerse en distintos aspectos personales al agente. Para ganar o mantener la aprobación y aceptación de los agentes, la persona objetivo generalmente hace lo que le pida el agente, imita su comportamiento y desarrolla actitudes similares a las de éste.

Por último el *Poder Experto* se deriva del conocimiento del que goza el agente, y la dependencia que este le genera al subordinado. Este poder supone la existencia de un grado de ignorancia de la persona objetivo en temas específicos en los cuales el agente tiene conocimiento y habilidades. Este poder debe ser admitido por la persona objetivo, en tanto que el agente tiene el conocimiento y la experiencia que él no, siendo este es una fuente confiable de información y asesoramiento. Por último, es importante tener cuenta que se trata de un poder temporal: si quiere seguir ejerciendo influencia, el agente debe demostrar permanentemente que continúa siendo competente.

### ***2.1.2 Las tácticas de influencia***

El poder debe ser una herramienta eficaz mediante la cual un líder puede lograr sus objetivos. A la luz de este razonamiento, es claro que los líderes no deben enfocarse solamente en la posesión misma del poder sino en utilizarlo efectivamente para la consecución de los objetivos de cada proceso, proyecto o tarea.

El poder no es un concepto fácilmente medible, lo cual no quiere decir que en diferentes contextos se ejerza el mismo poder. Para ser eficaz, un líder debe lograr distinguir en qué contexto la influencia es más necesaria que en otros, y así mismo lograr influenciar más en los lugares o escenarios que así lo requieran.

Los estudios realizados acerca de la influencia ejercida por personas de diferentes niveles en la jerarquía de autoridad de una organización, revelan que las organizaciones más eficaces son aquellas que tienen un alto grado de influencia recíproca (Bachman, Smith, & Slesinger, 1966, págs. 127-136). Este grado de influencia recíproca muestra la importancia de generar influencia bilateral, de manera que los procesos se integren y se consigan los objetivos de manera más eficaz.

Las tácticas de influencia son la forma mediante la cual se ejerce poder. La literatura muestra que las tácticas de influencia son el puente que une, por un lado, el poder detentado por el líder, y por otro lado el comportamiento de los colaboradores. Según Yukl, “el uso de diferentes tácticas de influencia se compara en términos de eficacia relativa para que la gente haga lo que quiere el líder” (Yukl, 2010, pág. 14).

Una vez identificadas las tácticas de influencia como forma de ejercer poder, se ha generado un interés en la literatura por analizar los diferentes comportamientos utilizados para ejercer influencia. Los aportes a la literatura acerca de las tácticas de influencia se han dado fundamentalmente mediante tres conjuntos de autores y obras principales: Kipnis, Yukl, y Tourish y Collinson.

#### *2.1.2.1. Tipología de tácticas de influencia de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980)*

En primer lugar encontramos a Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980), quienes formularon una tipología que considera 8 estrategias básicas para influenciar en una organización y/o un grupo de trabajo: la asertividad, el agrado, la racionalidad, la sanción, el beneficio, la apelación ascendente, el bloqueo y las coaliciones.

La asertividad está ligada a la fijación de plazos y a la exigencia en la organización de la aplicación estricta de los procesos. Su resultado por lo común es la obediencia y el cumplimiento. La segunda es el agrado, táctica débil que consiste en mostrar un comportamiento humilde y en transmitir entre los colaboradores la consciencia de su importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La tercera táctica es la racionalidad. Esta incorpora dos modalidades: por un lado, la escritura de un plan para el desarrollo de las actividades, y por otro lado la explicación detallada de las razones que han llevado a plantear el requerimiento. La cuarta tiene que ver con el uso de sanciones, entre las cuales se encuentra el negar un aumento de salarios y el amenazar la estabilidad del puesto de trabajo. La quinta táctica se refiere al intercambio de beneficios. Ella es utilizada por los jefes para crear compromiso entre sus subordinados pero igualmente en los casos en

los que estos últimos buscan ejercer influencia sobre aquellos. La sexta táctica es la apelación ascendente, la cual consiste en apoyarse en la legitimidad de quienes ocupan las escalas superiores en la estructura organizacional con el objeto de obtener el apoyo en el cumplimiento del requerimiento y se presenta únicamente en los casos en que es el empleado quien desea ejercer influencia sobre su jefe. La séptima, que se presenta exclusivamente entre los subordinados que desean influenciar al jefe, es el bloqueo, la cual incluye la participación en paros y sabotajes en el trabajo. Finalmente, la octava es la coalición, que consiste en buscar deliberadamente el apoyo de los colegas y colaboradores a través de acuerdos y alianzas.

En el estudio de los factores (tácticas) anteriores, se encontró que los factores más importantes para el estudio y la investigación de la influencia de los líderes son la asertividad, las sanciones, agrado y la racionalidad. La investigación pone estos cuatro factores como los más importantes porque afirma que son los pilares en que se sustenta una relación equilibrada con los colaboradores que permita que las dos partes estén a gusto con el trabajo. Además, son las actitudes más comunes que tienen los líderes con sus colaboradores en el estudio realizado.

Cabe resaltar que, para este estudio, todo individuo está en capacidad de ejercer influencia. Ella no solamente se presenta desde los líderes hacia los colaboradores. También puede darse influencia entre los mismos colaboradores; desde ellos hacia los líderes y entre los clientes y la organización.

#### *2.1.2.3 La tipología de tácticas de influencia de Yukl (2010)*

Las tácticas estudiadas por Yukl (2010) se relacionan con los líderes carismáticos y los líderes transformacionales. Las investigaciones realizadas por él muestran cómo algunos líderes actúan de manera específica o estandarizada, para lo cual se presentarán los aspectos positivos y negativos de esta clase de líderes.

El líder carismático en la mayoría de casos empieza a ser muy optimista, lo que lo puede llevar a cometer errores. Por ejemplo, cuando se es muy optimista se cae en el error de no tomar las decisiones y las situaciones con la seriedad y el compromiso que las mismas lo ameritan. Otra razón negativa es que los líderes optimistas toman decisiones arriesgadas sin medir las consecuencias emergentes, entonces, el líder apelando a la confianza en sí mismo no toma en cuenta las opiniones, comentarios y correcciones de sus colaboradores.

La investigación de Bass (1985) dio como resultado que los líderes carismáticos tienen actitudes y respuestas muy polarizadas. También se notan cosas positivas en un líder carismático, entre ellas el ambiente agradable de trabajo. Asimismo, se pueden adaptar con facilidad a ambientes competitivos, dinámicos y hostiles, y existe confianza entre el líder y los colaboradores.

Por otro lado, en esta teoría se habla de los líderes transformacionales. Estos líderes generan en sus seguidores admiración, confianza, lealtad y respeto, lo que hace que tengan una relación sumamente equilibrada. Según Bass (1985), el líder transformacional debe transformar y motivar a los seguidores en diferentes campos, lo cual implica:

- priorizar la importancia de las diferentes tareas
- propender por la consecución de los objetivos comunes que llevan al alcance de los objetivos personales
- mantener una actitud agradable y activa en relación con las órdenes impuestas.

Para los distintos tipos de líder, Yukl (2010) afirma que existen 11 tácticas de influencia de las que se pueden valer para influenciar a sus colaboradores:

- Persuasión racional: el agente utiliza argumentos lógicos y evidencia objetiva para mostrar la pertinencia y justificación de la tarea a realizar.

- Apelación a los beneficios personales: el agente muestra los beneficios que tendrá para la persona objetivo al desarrollar dicha tarea, proyecto o trabajo.
- Apelación inspiracional: el agente busca despertar las emociones de la persona objetivo o hace un llamado a los valores e ideales de la misma, con el fin de obtener el compromiso de su parte para la ejecución de la tarea.
- Consulta: el agente le propone a la persona objetivo hacer parte del proceso desde el interior, proponiéndole ayudar y/o planear una actividad o tarea.
- Intercambio: el agente incentiva mediante un intercambio de favores o se compromete a cumplir cualquier disposición de la persona objetivo en un momento posterior.
- Colaboración: el agente ofrece su disposición para asistir o brindar los recursos pertinentes a la persona objetivo.
- Apelación personal: el agente apela a su relación personal, a la amistad o al sentimiento de lealtad de la persona objetivo.
- Agrado: el agente utiliza elogios y halagos, o expresa confianza en las capacidades de la persona objetivo para poder llevar a cabo una petición.
- Legitimación: el agente busca legitimar una solicitud haciendo referencia a las reglas, contratos, políticas u otros.
- Presión: el agente utiliza demandas, amenazas o recordatorios persistentes para influir en la persona objetivo.
- Coalición: el agente busca la ayuda de terceros para convencer a la persona objetivo de realizar dicha tarea o utiliza el apoyo de los demás como una razón válida para llevar a cabo la petición.

#### *2.1.2.4 Tipologías de tácticas de influencia de Tourish, Collinson y Baker (2009)*

Por ultimo encontramos a Tourish, Collinson y Baker (2009), quienes proponen un concepto de persuasión coercitiva a partir de un estudio realizado a soldados estadounidenses prisioneros de la guerra de Corea en 1950 y cómo estos, a su regreso, se identificaban y defendían a sus captores a pesar del maltrato recibido. Este estudio muestra

cómo el poder de influencia en una persona logra redefinirla o cambiarla (Schein, Schneier, & Barker, 1961).

En el trabajo de Tourish, Collinson y Baker (2009) se toma el liderazgo como un proceso social que permite poder influenciar a los colaboradores para orientarse por el camino más conveniente para la empresa. Pero esta tipología propone diferenciar entre poder e influencia, ya que el poder se refiere al hecho de que los colaboradores hacen o siguen las órdenes por obligación, mientras la influencia se produce cuando los colaboradores cumplen las ordenes por voluntad propia debido a que tienen el mismo objetivo y tienen claro el camino que se va a seguir.

En su texto *manufacturing conformity - leadership through persuasión in business organizations*, Tourish y Collinson (2009) hacen un aporte importante a las tácticas de influencia. En particular, proponen las que ellos denominan *tácticas de persuasión coercitiva* (Tourish, Collinson & Baker, 2009):

- Afiliación al grupo de referencia: los cambios de ambiente, las nuevas entradas y la rotación generan ansiedad organizacional. Se busca afiliarse al grupo de referencia para reducir la ansiedad.
- Modelamiento de roles: las organizaciones desarrollan sistemas y roles como modelos para que los miembros se apropien y desarrollen determinados comportamientos.
- Presión de los pares: el objetivo es el trabajo en equipo, compartiendo consecuencias y recompensas.
- Alineación de la identidad: los trabajadores modernos se alinean de tal forma con la una visión estratégica de la empresa, que esta pasa a convertirse en parte de su identidad.
- Evaluación del desempeño: los miembros son evaluados en su conformidad y obediencia de lo establecido por la estrategia organizacional.

- Sistemas de recompensa: los conformistas son recompensados; la denuncia de irregularidades o la resistencia se sanciona con firmeza.
- Sistemas de comunicación: la gestión y el control de la comunicación se convierte en un elemento central en la organización.
- Presión física y balance entre trabajo y vida fuera del trabajo: se espera que los trabajadores trabajen más horas y hagan un mayor esfuerzo del normal, como una forma de demostrar su conformidad y compromiso.
- Seguridad psicológica: se establece una especie de acuerdo psicológico según el cual los trabajadores encuentran seguridad y conformidad en los líderes.

Estas tácticas se refieren a los mecanismos coercitivos que los líderes y las organizaciones pueden utilizar para que los colaboradores estén conformes con los cambios o las normas de la organización.

## **2.2 La investigación sobre la reacción de los colaboradores y la influencia ejercida sobre ellos.**

De acuerdo con Collinson, existen tres formas de reacción de los colaboradores con respecto al poder y a las tácticas de influencia que se ejercen sobre ellos: el conformismo, la dramaturgia y la resistencia (Collinson, 2003).

La primera de ellas es la Conformidad o el Compromiso. Esta reacción consiste en que los individuos muestran un acuerdo interno con las reglas del juego organizacional, con los compromisos que se les imponen y con las tácticas de influencia que son ejercidas sobre ellos. Cuando experimentan dicha reacción, los colaboradores tienden a identificarse con los fines organizacionales y aportan lo mejor de sí para lograr su cumplimiento.

La segunda reacción es la Dramaturgia. Su origen se encuentra en el trabajo de Irving Goffman acerca de la gestión de las impresiones, la cual consiste en la tendencia del

ser humano a presentarse bajo una luz favorable, escondiendo los resultados y las actitudes negativas (Collinson, 2003). La dramaturgia se produce debido al aumento de la conciencia de los trabajadores acerca de invisibilidad de su situación al interior de las organizaciones, y a la conciencia de los riesgos que implicaría el enfrentarse abiertamente con el poder que sobre ellos es ejercido. En consecuencia, esta reacción se centra en aparentar y mostrar actitudes, resultados o tareas con un efecto opuesto al real, y en mostrar una actitud de colaboración y bienestar, haciendo creer al directivo que está implementando de buen grado sus órdenes. De acuerdo con Collinson (2003), esta actitud es especialmente frecuente en contextos de presión, amenaza e inseguridad de los trabajadores. Ellos con el tiempo van aprendiendo técnicas y habilidades para proyectar una mejor imagen o impresión entre sus pares o superiores.

La tercera reacción es la Resistencia. En ella existe un desacuerdo fundamental del colaborador con respecto a las demandas o pretensiones del líder, y recurre a diversos medios para mostrar dicho descontento y para oponerse a las órdenes recibidas. Los efectos que puede generar esta clase de reacción no se deben subestimar, pues la resistencia puede representar un desafío a los valores e intereses dominantes y puede incluso convertirse en un catalizador para un cambio social u organizacional (Collinson, 2003, pág. 541).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque cualitativo**

Para el desarrollo de la presente investigación, que busca identificar las tácticas de influencia que utiliza un líder organizacional en su trato cotidiano con sus colaboradores, hemos adoptado un enfoque de tipo cualitativo.

Denzin y Lincoln (1994) definen la investigación cualitativa como un tipo de investigación que trabaja con variables y datos no numéricos, para cuya comprensión, interpretación y análisis se requiere de una multiplicidad de fuentes y métodos de información. Dentro de los principales métodos cualitativos de investigación se encuentran el estudio de caso, la experiencia personal, las historias de vida, las entrevistas, el análisis histórico, el análisis de material audiovisual, etc., cuyo propósito es describir el ambiente que rodea al objeto de estudio.

El enfoque cualitativo de investigación tiene un valor agregado ya que la información con que trabaja proporciona una descripción extensa y densa que ayuda a entender de una mejor forma el fenómeno estudiado. También se destaca que hay una preocupación por la vista privilegiada de un fenómeno y que permite el surgimiento de ideas inesperadas a propósito de las variables estudiadas. Los métodos cualitativos se centran en la experiencia vivida de los participantes y en sus voces críticas. Pettigrew y Whipp (1991) insisten en que es un enfoque apropiado para estudiar el liderazgo pues este es un fenómeno sumamente sensible al contexto.

Algunos investigadores definen la investigación cualitativa como un conjunto de herramientas específicas de investigación, tales como estudios de caso, focus group, historias de vida, entrevistas, observaciones y análisis de contenido a una variedad de textos. Común a estos diversos métodos es el énfasis en el proceso en y en los significados

compartidos, que no se miden en términos de cantidad o frecuencia. Los métodos cualitativos producen una gran cantidad de datos detallados sobre un pequeño número de personas y casos, que proporcionan profundidad y detalle a través de la cita directa y de una cuidadosa descripción de situaciones, eventos, interacciones y comportamientos observados. Finalmente, el análisis cualitativo implica la organización no numérica de los datos para descubrir patrones, temas, formas y cualidades que se encuentran en las notas de campo, transcripciones, cuestionarios, diarios, estudios de caso, etc. (Labuschagne, 2003).

Nuestra investigación utiliza el enfoque cualitativo ya que requiere un estudio basado en entrevistas, las cuales nos permitan obtener información personal respecto a personalidades, actitudes, roles, características, entre otros, de los miembros de la organización estudiada.

## **3.2 Estudio de Caso**

### ***3.2.1 El estudio de caso como estrategia metodológica***

El estudio de caso es la estrategia metodológica que se implementará en nuestra investigación. En términos generales, es un trabajo de exploración a lo largo del tiempo, de un sistema cerrado e integrado, que recolecta para ello información detallada y profunda a través de múltiples fuentes, y que la vincula con el contexto (Stake, 1995).

Este método tiene múltiples ventajas, ya que ayuda a identificar primero qué relación tienen líder y colaborador, así como la relación que existe entre los mismos colaboradores. Logrando identificar dichas relaciones, se pueden reconocer personalidades, criterios, roles, funciones, comportamientos, entre otros. Según Yin (2002) el estudio de caso se utiliza cuando la investigación presenta las siguientes particularidades:

- El estudio se centra en responder preguntas relacionada con el cómo y el por qué;

- El investigador no puede manipular el comportamiento de los entrevistados;
- Para poder comprender el fenómeno en estudio se desea reconocer la condiciones contextuales;
- No son claros los límites entre el fenómeno estudiado y el contexto.

El estudio de caso no solo ayuda a identificar las diferentes relaciones que se presentan entre líder y colaborador y los rasgos individuales que cada uno de ellos tiene, sino que a su vez permite establecer una conexión entre el investigador y el entrevistado para poder generar un ambiente de confianza que le permita al investigador obtener la mayor información que sea posible, así como crear la tranquilidad y confianza que permitan al entrevistado hablar con fluidez, naturalidad y veracidad sobre el fenómeno en estudio.

### ***3.2.2 El caso analizado***

La investigación se desarrolla en el marco empresarial colombiano. Más concretamente, en una Cámara de Comercio, entidad privada sin ánimo de lucro, encargada principalmente del registro público de todas las empresas en Colombia. Ésta ofrece otros servicios como solución de controversias, facilitando y acompañando la solución de controversias familiares, civiles y comerciales. También impulsa la competitividad de las empresas activando clústeres, fortaleciendo diferentes sectores con la participación de empresarios e implementando programas que promueven la generación de valor compartido por parte de las empresas, y por último se considera una fuente de información calificada en tanto realiza investigaciones para liderar propuestas que mejoren el entorno.

La Cámara de Comercio tiene una estructura organizacional dividida en dos categorías principales. La primera de ellas corresponde a las Líneas de Acción, las cuales son las áreas encargadas de brindar los diferentes productos y servicios que ofrece la entidad a los empresarios. Por otro lado se encuentran las líneas de trabajo o Líneas de

Respaldo Estratégico, orientadas hacia la calidad de los productos y servicio ofrecidos, apoyando y acompañando la operación tanto al interior como al exterior de la organización.

La líder a estudiar trabaja en la Gerencia de Relacionamiento con el Cliente, la cual tiene tres subunidades de trabajo. La primera se denomina Canales, la cual está encargada del control de toda la operación desde los diferentes canales de la Cámara de Comercio, como son el Canal virtual y el telefónico. Por otro lado están las Sedes, quienes se encargan de toda la operación directa con el cliente en los diferentes puntos atención a los cuales el empresario puede acercarse. Por último, Servicio al Cliente, la cual está encargada de revisar e implementar proyectos y controlar la operación respecto al servicio al cliente.

Los participantes de esta investigación corresponden a Yolanda Sánchez (líder), Camilo Castro (colaborador), Johanna Vélez (colaboradora), Mónica Angulo (colaboradora) y Fredy Salgado (colaborador).

Yolanda tiene 45 años y es profesional en Mercadeo. Adicionalmente tiene estudios complementarios tales como un postgrado en Gerencia Estratégica y varios diplomados como Gerencia de Relacionamiento con el Cliente, Experiencia de Clientes, Habilidades Gerenciales, Servicio al Cliente, entre otros. Es la Directora de Mercadeo y Servicio al Cliente y es responsable de analizar, conocer y escuchar la voz de los clientes como insumo para el mejoramiento y la promoción de los servicios de la entidad, así como de orientar el fortalecimiento del servicio para garantizar experiencias satisfactorias en los clientes.

Yolanda tiene más de 25 años de experiencia, principalmente en el sector servicios y en entidades financieras, laborando en áreas de mercadeo en desarrollo de productos y servicios, investigación de mercados, servicio al cliente, desarrollo de estrategias, manejo de canales como contact center y canales presenciales.

El área tiene cuatro focos estratégicos. El primero de ellos corresponde a un sistema de información encargado de analizar, recopilar e integrar toda la información del cliente

apoyando la toma de decisiones para la creación de nuevos proyectos, servicios y productos. El segundo foco se centra en la investigación de mercados, la cual, mediante planes de mercadeo, investigaciones, entre otros, soporta la innovación en la prestación del servicio. El tercero se enfoca en mejorar constantemente el servicio al cliente mediante campañas de servicio al interior de la entidad; también es la fuente de información hacia la compañía de todas las manifestaciones del cliente en el sistema de quejas y reclamos. Finalmente encontramos el área encargada de evaluar la satisfacción que el cliente tiene del servicio integral que le ofrece la Cámara de Comercio.

Yolanda es la responsable de que cada foco estratégico funcione de forma eficiente, eficaz y con la excelencia que caracteriza a la entidad. El área de Servicio al Cliente es la encargada de planificar de manera estratégica que la operación esté orientada hacia las necesidades de los clientes ya que tiene la información de los mismos, y que esta a su vez sea innovadora y moderna, satisfaga las expectativas al cliente, que el servicio sea cada día mejor, que los clientes tengan una mejor perspectiva de la entidad y que así lo manifiesten, y finalmente que ellos sean la materia prima para seguir en constante mejora.

Los colaboradores al mando de Yolanda constituyen el equipo de trabajo del área, y son los encargados de conseguir la información de los clientes, consolidarla, analizarla, gestionarla y tomar acciones orientadas al servicio y satisfacción del cliente, tanto a nivel interno como externo.

### **3.3 Técnica de recolección de información: entrevista semiestructurada**

En esta investigación se utilizó la entrevista como método de recolección de información. Se escogió este método con el objetivo de observar el pensamiento de diferentes personas, con diferentes cargos dentro de la misma empresa. Este método nos permite revisar los mismos factores o variables pero con diferentes actores, lo que nos da como resultado diferentes perspectivas, situaciones repetitivas, escenarios recurrentes, entre otros, que ayuden a generar las conclusiones generales de la investigación.

Las entrevistas deben ser rigurosamente claras y específicas en sus preguntas, evitando la formulación de preguntas de doble sentido, subjetivas, retadoras, etc., que generen desconfianza y angustia en los entrevistados y que pongan en riesgo la veracidad y sinceridad de sus respuestas.

### ***3.3.1 La entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información***

En la entrevista semi-estructurada se utilizan, ya sean preguntas cerradas o abiertas dependiendo el tipo de información que necesitemos extraer para nuestra investigación. El contenido de la entrevista se centra en cuestiones que son fundamentales para la investigación, siguiendo un guión principal, el cual estructura la conversación pero que puede sufrir variaciones. Una entrevista semi-estructurada da la libertad al entrevistador de cambiar o reformular las preguntas en caso de que así lo consideren necesario de acuerdo con la dinámica conversacional establecida con el entrevistado.

En la entrevista semi-estructurada se tiene un número específico de preguntas, pero esto no significa que no se pueda cambiar o aumentar algunas preguntas según el criterio del entrevistador. Un tema importante también se relaciona con el entrevistador, ya que éste debe tener cuidado de no dejar caer la entrevista, manteniendo siempre el interés de la misma y conduciendo las preguntas de tal manera que el entrevistado se sienta cómodo pero que a la vez responda con sinceridad a lo que se le pregunta. En caso de que la respuesta no sea satisfactoria, el entrevistador debe formular contrapreguntas que permitan al entrevistado retomar y ahondar en un tema específico.

En la entrevista semiestructurada es posible que el entrevistado se abstenga de responder a algunas preguntas, lo cual sucede en los casos en que la pregunta es muy personal o no está correctamente formulada. En cualquiera de los casos, el entrevistador debe procurar hacer preguntas tan específicas y claras que el entrevistado las entienda

claramente y pueda responder ella con toda la libertad posible y desde su conocimiento, opiniones y experiencia.

### ***3.3.2 Personas interrogadas***

Como se afirmó anteriormente, en la estructura de la entidad el área de Relacionamiento con el Cliente (dirigida por Yolanda, nuestra líder estudiada) cuenta con 4 focos estratégicos desde los cuales se respalda y apoya la operación. Entre ellos se encuentra el área encargada de toda la información de los clientes mediante bases de datos que muestran tendencias, gestionan informes, apoyan proyectos y soportan la toma de decisiones. El área encargada de manejarla información del cliente está bajo responsabilidad de Camilo Castro, quien es el encargado de recopilar, integrar y analizar tanto la información del cliente como la del mercado y la prestación de los servicios en los canales, a través de fuentes primarias y secundarias, para transformarla en conocimiento con valor que apoye la toma de decisiones de la CCB.

Camilo Castro es Ingeniero Industrial. Escogió su profesión por su constante inclinación al mejoramiento estratégico y operativo de las empresas. Ha complementado sus estudios mediante una Especialización en Gerencia y Tecnología de la Información, Diplomado de Gerencia de Proyectos, Diplomado de Marketing Estratégico y actualmente cursa una Maestría en Mercadotécnica. Cuenta con 12 años de experiencia laboral con énfasis profesional en mercadeo relacional, CRM, construcción de relaciones efectivas con clientes intermedios o finales y en el seguimiento a planes de mercadeo enfocados en distribución, posicionamiento y construcción de estrategias a partir del conocimiento propio del cliente. Asimismo, cuenta con experiencia en la gestión del cambio e implementación de proyectos de impacto estratégico.

Por otro lado se encuentra el foco estratégico que opera sobre la investigación buscando estar a la vanguardia de las diferentes Cámaras de Comercio en el mundo en

términos de Servicio al Cliente y prácticas del mismo. En encargado es Fredy Salgado, Coordinador de Entendimiento de Mercados, quien se ocupa de analizar el entorno, investigar las mejores prácticas del mercado, y realizar investigación cuantitativa y cualitativa de clientes, con el objetivo de crear planes de mercadeo, propuestas comerciales e innovación en la prestación del servicio. Fredy Salgado es Administrador de empresas, y especialista en psicología del consumidor. Lleva trabajando 8 años en la Cámara de Comercio. También trabajó como consultor empresarial en la entidad, es profesor de cátedra en pregrado y posgrado.

Desde un foco estratégico orientado hacia el cliente y de cara al mismo, se encuentra el área de satisfacción del cliente, quien es la encargada de evaluar la satisfacción del cliente respecto a los diferentes productos y servicios que ofrece la entidad. La persona a cargo de esta línea estratégica es Mónica Angulo, coordinadora de entendimiento del cliente, encargada de coordinar, diseñar y ejecutar todas las labores de investigación de mercados dirigidas al cliente en la institución. Mónica Angulo es Profesional en Mercadeo y Publicidad; a su vez complementó sus estudios con un posgrado en Administración Financiera y un Magister en Antropología. Cuenta con una trayectoria laboral de 20 años, en los cuales ha tenido la oportunidad de relacionarse con publicidad, medios masivos, coordinación y jefatura de mercadeo, merchandising, investigación de mercados e inteligencia de clientes.

### ***3.3.3 Guía de entrevista***

Para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas, y de acuerdo con la metodología prevista para este tipo de técnica de recolección de información, se diseñó una guía de entrevista. Los componentes de la misma buscan dar respuesta a las preguntas de investigación y obedecen en lo esencial a los conceptos desarrollados en el marco teórico de la misma. A continuación se anexan las preguntas que compusieron las guías de entrevista.

#### *3.3.3.3.1 Guía de Entrevista al líder*

- Háblenos un poco de usted en relación a sus estudios y experiencia laboral.
- Háblenos de los aspectos más importantes de su vida personal.
- ¿En qué consiste su trabajo en relación a sus funciones y responsabilidades en la Cámara de Comercio?
- ¿Qué metas tiene en la entidad?
- ¿Quiénes son sus colaboradores y qué opinión tiene de ellos?
- ¿Las metas y proyectos del área se deciden con el grupo de trabajo?
- ¿Cómo valoraría la relación que existe entre los colaboradores que conforman su grupo de trabajo, y entre ellos y usted?
- ¿Qué medios utiliza para conseguir la colaboración de sus subordinados? Dé ejemplos de situaciones para cada colaborador.
- ¿Recuerda usted alguna situación con la que haya tenido alguna dificultad para conseguir la colaboración de sus subordinados? ¿que hizo usted para conseguir dicha colaboración?
- ¿Qué imagen considera que tiene cada colaborador de usted?
- ¿Se considera un líder organizacional? ¿Qué rasgos de liderazgo considera que tiene?

#### *3.3.3.3.2 Guía de entrevista a los colaboradores*

- Háblenos un poco de usted en relación a sus estudios y experiencia laboral.
- Háblenos de los aspectos más importantes de su vida personal.
- ¿En qué consiste su trabajo en relación a sus funciones y responsabilidades en la Cámara de Comercio?
- ¿Cómo es la relación con su jefe?
- ¿Qué imagen tiene de ella?

- ¿Qué medios utiliza su jefe para conseguir su colaboración? En otras palabras, es decir cuando ella necesita que usted le colabore, ¿qué hace para conseguirlo? Dé ejemplos de situaciones puntuales.
- ¿Qué piensa de las tácticas que utiliza su jefe tanto en su caso como en el de sus colegas y que efectividad cree que tiene en cada uno de ellas?
- ¿Cómo percibe usted la actitud de los demás colaboradores en relación con las órdenes de su jefe?
- ¿Qué fortalezas considera que tiene su jefe?
- ¿Qué debilidades considera que tiene su jefe y cómo cree que debería mejorarlas?
- ¿Qué protagonismo o mérito tiene su jefe en la consecución de los objetivos del área?
- ¿Considera que su jefe es una líder organizacional?

#### ***3.3.4 Procedimiento para la realización de las entrevistas***

Para la realización de las entrevistas tanto al líder como a los colaboradores se hizo un primer contacto personal en el cual se explicaron los fines y propósitos de la investigación y se pidió autorización de la misma. Una vez aprobaron cada uno de los participantes de la investigación la realización de las entrevistas, se realizó el agendamiento de las citas para el desarrollo de las mismas. Este agendamiento se hizo de manera virtual mediante el correo electrónico y la agenda institucional que manejan en la entidad.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la Cámara de Comercio en la sede Salitre. Cada una de las entrevistas se llevó a cabo en el puesto de trabajo de cada colaborador y del líder. En el desarrollo de las entrevistas se aclaró el carácter confidencial de la investigación y el uso netamente académico de la información. Con el permiso de cada entrevistado se grabaron todas las entrevistas, las cuales fueron posteriormente transcritas para su análisis.

### ***3.3.4 Procedimiento para el análisis de la información***

Para el análisis de la información hemos utilizado el método del análisis de contenido temático. Este método consiste en identificar, dentro de un determinado texto (en este caso, la transcripción de las entrevistas), un conjunto de fragmentos significativos que den cuenta de un determinado tema u objeto de estudio. Escogimos dicho método porque es el que mejor corresponde con el propósito de nuestro trabajo: identificar, a partir de los testimonios recolectados en las entrevistas semiestructuradas, la información que nos permitiera cumplir con los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Con tal fin hemos procedido a la elaboración de un libro de códigos que nos permitiera leer el contenido de las entrevistas a la luz de la pregunta y los objetivos de la investigación, y de los conceptos fundamentales desarrollados en el marco teórico del trabajo.

El cuadro 2 presenta dicho libro de códigos. Está compuesta por cinco columnas. La primera de ella contiene los dos grandes temas presentes en el trabajo, los cuales fueron nuestro objeto de estudio principal y que corresponde a cada uno de los dos objetivos específicos de la investigación: las tácticas de influencia utilizadas por la líder, y las reacciones que dichas tácticas generan en sus colaboradores. La segunda columna contiene los subtemas correspondientes a cada uno de los temas principales. La tercera columna contiene la definición de cada uno de los subtemas. La cuarta columna contiene la fuente de cada subtema. Como se observa en el cuadro, algunos subtemas fueron extraídos de la literatura revisada en el marco teórico, en tanto que otros fueron encontrados en el desarrollo de las entrevistas y son los que podríamos considerar como los subtemas emergentes del trabajo de campo. Finalmente, la quinta columna contiene la fundamentación de cada subtema, es decir, el número de veces (fragmentos) en los que aparece en el curso de las entrevistas.

**Cuadro 2. Libro de códigos**

<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>	<b>Fundamentación</b>
<b>TÁCTICAS DE INFLUENCIA</b>	Persuasión racional	El agente usa argumentos lógicos y evidencias reales para mostrar que los propósitos o requerimientos son factibles o relevantes para conseguir objetivos importantes	Yukl (2010, p.172)	3
		Influenciar a las personas apoyándose en datos e información que apoyen el requerimiento.	Kipnis, et.al. (1980)	
	Apelación inspiracional	El agente apela a los valores e ideales o busca despertar las emociones personales para lograr el compromiso con una propuesta	Yukl (2010, p.172)	2
	Intercambio Negociación	El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores o indica voluntad de reciprocidad en un momento posterior si la persona objetivo hace lo que el agente requiere.	Yukl (2010, p.172)	5
		Influenciar a otros a través de la negociación o un intercambio de beneficios o favores.	Kipnis, et.al. (1980)	
	Colaboración	El agente ofrece proveer los recursos y la asistencia relevantes si la persona objetivo lleva a cabo el requerimiento o aprueba un cambio propuesto.	Yukl (2010, p.172)	2
	Presión	El agente usa demandas, amenazas, control frecuente o recordatorios frecuentes para influir en que la persona objetivo lleve a cabo el requerimiento.	Yukl (2010, p.172)	3
	Amistad	Influenciar en alguien causando que esta persona piense bien del influenciador.	Kipnis, et.al. (1980)	2
	Modulación	El agente, dependiendo de la situación, genera la táctica de influencia, aclarando que va desde la situación como el	Trabajo de campo	3

		comportamiento del colaborador.		
	Involucramiento grupal	El agente involucra a su grupo de trabajo más cercano para el planteamiento o la solución de los temas involucrados	Trabajo de campo	1
	Apelación a la capacidad individual	El agente recurre al conocimiento de sus colaboradores y asigna las tareas dependiendo las fortalezas de cada uno en temas específicos.	Trabajo de campo	1
	Aceptación	El agente recurre al colaborador que siempre le colabora independientemente su enfoque profesional.	Trabajo de campo	1
	Pedir el favor	El agente recurre a pedir el favor con gentileza a los colaboradores.	Trabajo de campo	2
<b>REACCIÓN DE LOS COLABORADORES</b>	Conformidad	Los colaboradores están de acuerdo con el líder, muestran compromiso, se preocupan por ser valiosos a los ojos del líder y subordinan su interés personal al interés organizacional.	Collinson (2013)	6
	Resistencia	Los colaboradores se muestran en desacuerdo con el poder ejercido por el líder y desarrollan acciones mostrar su desacuerdo o para oponerse a ellas.	Collinson (2013)	2
	Conformidad de superación	El colaborador se preocupa como los métodos y procesos lo van a llevar a un mayor conocimiento y a un paso más arriba en todos sus estándares profesionales.	Trabajo de campo	1
	Conformidad de reconocimiento	El colaborador se preocupa por cómo los procesos o métodos que realiza lo van a llevar a un reconocimiento de los altos mandos.	Trabajo de campo	1

Fuente: elaboración propia

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo contiene los resultados del trabajo de campo, y su correspondiente discusión. Está compuesto por dos grandes apartados, cada uno de los cuales corresponde a uno de los dos objetivos de la investigación: la identificación de las tácticas de influencia utilizadas por la líder, y de las reacciones que dichas tácticas generan en sus colaboradores.

### **4.1. Tácticas de influencia utilizadas por la líder**

El primer objetivo de nuestra investigación fue el de identificar las tácticas que utiliza la líder para ejercer influencia en sus colaboradores.

De acuerdo con el análisis temático de las entrevistas, podemos afirmar que Yolanda se sirve de 11 tácticas para influir sobre sus colaboradores. Estas son: Persuasión racional, Intercambio – negociación, Apelación inspiracional, Presión, Colaboración, Amistad, Modulación, Capacidad individual, Involucramiento grupal, Aceptación y Pedir el favor.

La técnica de recolección de información implementada permitió identificar 11 tácticas con las cuales Yolanda logra influenciar en sus colaboradores para que estos lleven a cabo sus requerimientos. Este grupo se divide en 6 tácticas identificadas y desarrolladas por la literatura existente sobre el tema (Persuasión Racional, Intercambio – Negociación, Apelación Inspiracional, Presión, Colaboración, Amistad) y 5 tácticas identificadas en el trabajo de terreno (Circunstancial, Capacidad Individual, Involucramiento grupal, Aceptación y Pedir el favor), las cuales no tienen directa relación con las tácticas señaladas por la literatura hasta el momento. La identificación de dichas tácticas constituye entonces el aporte de esta investigación a la teoría sobre las tácticas utilizadas por los líderes organizacionales para influir en sus colaboradores.

#### ***4.1.1. Persuasión Racional***

Una de las tácticas de influencia más utilizadas por Yolanda en su relación cotidiana con sus colaboradores es la Persuasión Racional. Se trata de una de las tácticas más mencionadas en la literatura y una de las que más cercanamente se encuentra asociada a las distintas definiciones de liderazgo. De acuerdo con Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), consiste en el uso de la racionalidad, involucrando tácticas como escribir el plan detallado o explicación con razones del requerimiento. Para Yukl, por su parte, esta táctica consiste en que “el agente usa argumentos lógicos y evidencias reales para mostrar que los propósitos o requerimientos son factibles o relevantes para conseguir objetivos importantes” (Yukl, 2010).

Ambos autores relacionan esta táctica con el uso de argumentos lógicos, datos, información, evidencia, entre otros, para demostrar la necesidad o pertinencia del requerimiento, y así convencer e influenciar en el colaborador y conseguir su apoyo.

Hablando de la percepción que tiene sobre una de sus colaboradoras y la forma como tiene que actuar para lograr su apoyo, Yolanda comenta:

A Johanna sí no le gusta mucho que uno le ponga como... como el reto de “imagínese qué...”. A ella le gusta un poco más que uno defina un poco más qué... qué es lo que quiere de ella, eh... A ella le gusta más eh... trabajar en equipo, le gusta más que sola, digamos que nos sentemos, que planeemos, que pensemos...

En este caso puntual la líder afirma que, a diferencia de otros colaboradores, con Johanna debe ser más explícita y decirle qué se debe hacer y de qué manera se debe hacer. Ello implica la existencia, en la colaboradora, de una necesidad de acompañamiento por parte de la líder. Podríamos incluso afirmar que, con Johanna, Yolanda adopta un estilo de liderazgo de apoyo (House & Mitchell, 1974), es decir, dirigido a satisfacer las necesidades y preferencias de los colaboradores, orientando el trabajo y preocupándose por el bienestar

de los mismos. En el apartado citado se observa la importancia que la líder atribuye a la tarea de acompañar, planificar y trabajar en equipo con esta colaboradora en particular, lo que significa que el líder debe proporcionar información que apoye cada etapa del proceso, entre ellas, la identificación de necesidades, la planeación, el desarrollo, etc.

Yolanda, como líder del grupo de trabajo, debe orientar las tareas y proyectos de acuerdo con los lineamientos de la organización, de tal forma que sus colaboradores logren alinear su gestión a la organización. Hablando de la influencia que ella puede llegar a tener sobre sus colaboradores, ella comenta:

A veces lo que pasa es que de pronto yo tengo una mirada institucional diferente a la que ellos tienen desde sus puestos de trabajo. Entonces hay cosas que, aunque yo considere que pueden tener ellos a veces la razón, institucionalmente yo sé que no es algo que, que vaya a ser eh... o bien recibido o bien aceptado, entonces eh.... digamos que, sin descartarlo, lo que hacemos es tratar de darle como un lineamiento...

Este caso se presenta usualmente en escenarios en los cuales difieren en visiones y perspectivas del negocio los colaboradores y los líderes, haciendo evidente la necesidad de transmitir la visión estratégica y amplia del negocio por parte del líder a sus colaboradores, apelando a sus conocimientos y experiencias.

Las diferencias en perspectivas, visiones, pensamientos y creencias que puedan presentarse entre colaboradores y líder se pueden superar fácilmente en la medida que el líder transmita y convenza a sus subordinados la necesidad de su colaboración en los diferentes proyectos o tareas asignadas. Sin embargo, Yukl afirma que en el caso de ser incompatibles los objetivos entre líder y colaboradores y, mientras aquel no haya consolidado entre sus subordinados una imagen de credibilidad y confianza, la persuasión racional puede llegar a no ser una táctica exitosa para conseguir la colaboración del estos (Yukl, 2010).

Para cada colaborador difiere la necesidad de información o soporte. Algunos colaboradores necesitan insumos adicionales y una explicación completa; otros, como Camilo por el contrario, pueden desarrollar proyectos y tareas sin necesidad de entrar a especificar o detallar las mismas. Hablando con Yolanda de Camilo nos comentó:

A Camilo le gustan los retos. Camilo es uno de esos que le gustan las cosas súper difíciles, cómo podemos hacer para hacer esto y esto, y el mete corriente y lo saca adelante.

Este caso muestra cómo el líder da el insumo o la idea principal para que el colaborador lleve a cabo un proyecto. Le da algunos lineamientos para realizar la tarea y deja que este desarrolle la iniciativa. Con esto se evidencia la necesidad de brindar información general al colaborador.

Yukl (2010) afirma que existen dos formas para argumentar la propuesta o necesidad de colaboración. Una de ella es una explicación completa y específica de la propuesta, y la otra es una explicación sencilla y general de la misma. Para el caso que nos ocupa, y a la luz de las entrevistas realizadas, podemos inferir que Yolanda usa argumentaciones sencillas y generales para realizar su solicitud, y que estas son suficientes para que el colaborador pueda llevar cabo el requerimiento.

#### ***4.1.2. Intercambio – Negociación***

Otra táctica con la cual Yolanda genera influencia en sus subordinados se denomina Intercambio. Según Yukl, esta consiste en que “el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores o indica voluntad de reciprocidad en un momento posterior si la persona objetivo hace lo que el agente requiere” (Yukl, 2010, pág. 219).

El intercambio o negociación es una táctica presente en las relaciones cotidianas de Yolanda de manera positiva y negativa, en tanto ella promueve espacios de negociación para que los colaboradores trabajen en equipo, pero ellos tienen armados equipos

informales en función de sus afinidades, empatías, entre otros. En el caso del grupo de trabajo de Yolanda sus colaboradores tienden a separarse en grupos: Camilo con Alejandra, Fredy con una persona nueva en el equipo que no hace parte de la investigación por su corta permanencia (Carolina), y finalmente Johanna, quien no se involucra completamente con ningún grupo.

De esta manera, es efectiva la táctica en tanto se realizan trabajos en grupo pero no con el objetivo de trabajar con el equipo completo. A este respecto, Yolanda comenta:

En cuanto hemos hecho como estos ejercicios, normalmente terminan tendiendo a dividirse de la misma manera el equipo; listo, nosotros tenemos esto y esto...

Cabe aclarar que Yolanda ha perdido su capacidad de negociar con ellos para que trabajen en equipo debido a su limitación de tiempo, ya que no tiene mucha disponibilidad para fomentar estos espacios de manera continua.

Según la teoría, esta táctica tiene la característica de intercambiar o negociar requerimientos del líder por beneficios para el colaborador (Yukl, 2010). Este caso muestra el interés de Yolanda porque su equipo trabaje en conjunto, pues trabajar en equipo genera resultados más productivos y mayor visibilidad en la organización, que es uno de los requerimientos que le han hecho sus colaboradores a Yolanda, a saber tener mayor visibilidad, y para cada uno de ellos esto es un beneficio para su trabajo a nivel organizacional, pues puede significar ascensos, cambio de puestos, inclusión en proyectos transversales a la organización, aumentos salariales, entre otros.

Negociar o intercambiar muestra la voluntad de las partes por llevar cabo un trabajo siempre y cuando este genere un beneficio individual. En algunos casos los beneficios son implícitos y no hay necesidad de exponer los beneficios que le generaría realizar o no el requerimiento. Por ejemplo en el siguiente caso el colaborador comprende que no llevar a cabo este requerimiento significa perder un proyecto grueso e impactante en la organización, el cual genera reconocimiento en la entidad:

Ya después, en privado, nos sentamos juntos. Lo dejé que volviera a expresar por qué se sentía incómodo con esa situación y qué era eso que estaba intentando y, pues, entender obviamente las razones también técnicas por las cuales, digamos, él decía que eso no era posible, ... pero él mismo ... digamos que ya al hacer ese análisis buscó alternativas de solución, o sea como que ya bajo la calentura, él mismo empezó a revisar sobre lo que él estaba diciendo y a empezar a encontrar él mismo soluciones que nos permitieran el desarrollo del proyecto.

La cita anterior se debe analizar teniendo en cuenta las siguientes variables. Primero, Yolanda se refiere a un proyecto grande e impactante a nivel organizacional que le encargaron a ella y que a su vez ella lo asignó a Camilo. Segundo, ocurrió un disgusto entre ellos en una reunión pública de la organización relacionada con el proyecto. Y tercero, Camilo tiene el riesgo de perder este proyecto. Es por esto que el beneficio para Camilo se convierte en poder tener y gestionar este proyecto de alto impacto a nivel organizacional, el cual le genera visibilidad, poder e importancia en la entidad. Sin embargo, Yolanda concilia y negocia con él dejándolo expresar su disgusto e incomodidad, aclarar sus ideas y generar soluciones para poder continuar con el proyecto.

#### ***4.1.3. Apelación Inspiracional***

La apelación inspiracional, según Yukl, se da cuando “el agente apela a los valores e ideales o busca despertar las emociones personales para lograr el compromiso con una propuesta” (Yukl, 2010, pág. 219). La experiencia de Yolanda y la trayectoria que tiene con su grupo de trabajo le han permitido conocer los rasgos personales, aspiraciones, motivaciones, debilidades, fortalezas, entre otros, de cada miembro de su equipo, lo que le permite identificar con qué tipo de actividades o tareas puede inspirar y motivar a sus colaboradores. Hablando de las tácticas que utiliza con sus colaboradores, ella comentó:

Para ella es más... de pronto es la posibilidad de que ella vea que va a poder innovar algo sobre lo que está haciendo, eso la motiva...

Esta cita hace referencia a Mónica, y como Yolanda ha identificado que a ella le gusta que le asignen tareas que le permitan innovar, entonces, apelando a sus emociones, le asigna e indica la tarea a realizar, todo orientado al cambio y a la innovación de tal manera que la subordinada se sienta identificada y emocionada con la tarea asignada y la realice con gusto y empeño.

Yolanda, sin proponérselo explícitamente, es un actor inspiracional en el trabajo, ya que ha tenido muchas complicaciones en su estado de salud: tuvo cáncer de seno, el cual reincidió hace poco junto con la detección de cáncer de huesos, entonces su grupo de trabajo la admira por su carisma, positivismo, dedicación, paciencia, entre otras cualidades que generan inspiración no solo con su grupo de trabajo sino con sus colegas y compañeros.

Yolanda es una persona emotiva con la cual se facilita crear vínculos, y las personas en la organización le tienen afecto y cariño. Ella a su vez se define como una persona perceptiva, a quien se le facilita identificar personalidades, utilizando esto para plantear los requerimientos a sus subordinados de manera emotiva y vinculante:

Tiene que ver mucho con la personalidad de cada uno, pienso yo, algunos con cariño y con amor... otros simplemente la instrucción y ya.

Esta cita muestra cómo la líder ha logrado estandarizar a cada uno de sus colaboradores y entender de qué forma puede plantearles nuevos retos para que estos se sientan emocionados e inspirados con los mismos.

#### ***4.1.4. Presión***

Como lo comentamos anteriormente, Yolanda es una persona carismática y conciliadora por lo general. No obstante, en ocasiones el entorno laboral tiende a ser hostil y, para estos escenarios, ejerce influencia a través de tácticas de presión.

La táctica de presión se define por Yukl como “el escenario en el cual el agente usa demandas, amenazas, control frecuente o recordatorios frecuentes para influir en que la persona objetivo lleve a cabo el requerimiento” (Yukl, 2010, pág. 219).

Con Camilo planteamos la necesidad de iniciar un proyecto y él nos manifestaba que eso no era viable en este momento, y técnicamente implicaba y contractualmente tenía un poco de implicaciones eh..., pero nosotros considerábamos que igual así debía salir.

Este caso muestra la necesidad de crear y desarrollar un proyecto en la organización, el cual a criterio de Camilo no se debería llevar a cabo. Pero Yolanda considera que este proyecto debe salir. Para este tipo de casos se supone la existencia de efectos, sanciones, demandas u otras formas explícitas de presión. En este caso, el hecho de no continuar con el proyecto le implica a Camilo consecuencias contractuales pues es el encargado del manejo de información del cliente y el administrador de la herramienta que gestiona esta información, y este proyecto supone la necesidad y uso de esta herramienta, por consiguiente en el caso de que Camilo no continuara con el proyecto le implica a Yolanda tener que evaluar las consecuencias para él. Sin embargo, y ella terminó por conciliar con él y finalmente él entendió la importancia de este proyecto y continuó con el mismo.

Tourish y Collison plantean la táctica de presión como poder coactivo, definiéndola como “el cumplimiento forzoso de los sujetos a las normas decretadas por la organización” (Tourish & Collinson, 2009). En la entrevista, y en relación a su colaborador Fredy, Yolanda comentó:

Fredy, digamos, es importante decirle el tema del tiempo, porque... porque además los proyectos que él tiene son de investigar y entonces, pues, se puede quedar investigando toda la vida. Entonces con él es importante concretar los tiempos, porque si no, se queda mucho tiempo y, pues, además, pues eh... Es la mejor forma de medir también su trabajo, digamos que no es una persona que esté sentada en su escritorio todo el tiempo desde las ocho hasta las cinco de la tarde...

En este caso para Fredy sí hay una consecuencia: en la medida en que no termine su trabajo en los tiempos establecidos, deberá quedarse tiempo adicional de su horario laboral para entregar los requerimientos a tiempo. Esta táctica le sirve a Yolanda para presionarlo, definiéndole tiempos de entrega y teniendo en cuenta que no es una persona cumplida en su horario y no trabaja las horas laborales completas deberá sacrificar parte de su tiempo personal para cumplir.

#### ***4.1.5. Colaboración***

La táctica de colaboración se define, según Yukl, como aquella en la cual “el agente ofrece proveer los recursos y la asistencia relevantes si la persona objetivo lleva a cabo el requerimiento o aprueba un cambio propuesto” (Yukl, 2010, pág. 219).

En la gestión de Yolanda como directora del área de Servicio al Cliente la táctica de colaboración corresponde a su cotidianidad, ya que ella identifica oportunidades de mejora y de innovación y crea estrategias para la organización relacionadas con su función. Es la encargada de proveer a su grupo de trabajo del insumo de información necesario para que cada subordinado pueda, desde su trabajo, llevar a cabo las tareas asignadas y apoyar las estrategias establecidas por los altos cargos. En la entrevista ella comentó:

Pues yo creo que eso, eso de pronto ella es como de una instrucción más detallada porque le gusta como pegarle de una vez a lo que era y no ponerse a probar si eso era o no era; necesita como ese insumo adicional...

Por lo anterior podemos identificar que Yolanda le brinda mucho más que un insumo adicional al colaborador y le da una explicación de qué quiere, espera y necesita conseguir con esta tarea. Ello facilita que el colaborador se dedique a llevar a cabo el plan de Yolanda.

La táctica de colaboración es similar a la de Intercambio - Negociación pues las dos suponen la oferta de algo a cambio de realizar el requerimiento. Sin embargo, difieren en

relación a los beneficios conseguidos, es decir, cuando se utiliza la táctica de intercambio se realiza el requerimiento para recibir beneficios ya sean tangibles o intangibles, a diferencia de la táctica de colaboración en la cual se le ofrecen al colaborador los insumos necesarios, ya sean de información, infraestructura, recursos económicos, entre otros, para realizar el requerimiento.

#### ***4.1.6. Amistad***

Yolanda, en sus relaciones cotidianas con sus colaboradores, es muy cercana, tiene relaciones de amistad y confianza con la mayoría de ellos, por lo cual se facilita la comunicación y el lenguaje entre ellos, para transmitir los requerimientos tanto del líder a sus colaboradores como las necesidades que ellos tengan hacia ella. En la entrevista a Johanna Vélez ella nos comentó:

Digamos que cuando siento eso, yo se lo digo, como tenemos confianza... o “necesito que seas tú por esto y esto”, “entonces déjame, yo dejo de hacer esto”, o sea, digamos que es una persona con la que uno puede dialogar, con la que uno puede conciliar, con la que uno puede negociar y entonces las cosas las solicita de una buena manera, con buena actitud, con agradecimiento, de manera amable y entonces, pues, así las cosas, todo se puede...

Según Kipnis y Schmidt, la táctica de amistad se define como aquella que consiste en “influnciar en alguien causando que esta persona piense bien del influenciador” (Kipnis & Schmidt, 1980). En el análisis de la cita de Johanna, podemos ver cómo ella tiene una buena percepción de Yolanda y de la forma en la cual realiza los requerimientos a sus colegas y a ella. Destaca su habilidad de conciliar y negociar, así como su personalidad respetuosa y amable. En efecto, Johanna piensa bien de su líder pero no se limita únicamente a su relación laboral sino a la relación que con la trayectoria y acompañamiento laboral han establecido. De igual manera, Mónica afirma:

Es simplemente una relación confiable lo que yo tengo con mi jefe, entonces pues cuando hay algo qué hacer pues se habla y ya. Ella no necesita hacer mayores maniobras para que su equipo trabaje, digamos en condiciones normales de lo

previsto, puede haber gente que... que se pase de concha cuando el jefe es así, pero en condiciones normales pensaría que lo único que ella hace es decir “necesito esto”, “apóyenme en esto”, y las cosas van adelante.

Con esto podemos inferir que la relación de confianza que Yolanda establece con sus colaboradores se desenvuelve en relación a una amistad entablada con cada uno de ellos y que ellos actúan y llevan a cabo los requerimientos con el simple hecho de solicitarlos.

Sin embargo, hay quien considera que las relaciones cercanas que puede mantener Yolanda con su grupo de trabajo en ocasiones dan cabida a la permisividad y con esto al incumplimiento en tiempos. A este respecto Camilo Castro comenta:

Sin embargo sí ya se pasan, a ser permisivo, a que no, a que no se sea exigente con los tiempos, en el orden; sí, eso es más de orden, si yo pido algo debe ser y de llamar un poquito la atención, porque es que uno no está solo para pedir cosas sino que hay que hacer que las cosas pasen... entonces sí siento que es demasiado permisiva a veces con los, mejor dicho con mi colegas...

La táctica de amistad debe facilitar la comunicación entre líder y colaboradores. Sin embargo, esta debe tener el control y la rigurosidad necesarios para no dar espacios a incumplimientos o atrasos por el hecho de tener una relación de amistad. A su vez, el líder debe estar en la capacidad de identificar con quién es mejor no establecer relaciones de amistad en el ámbito laboral, pues no todas las personas tienen la capacidad de diferenciar lo laboral de lo personal, haciendo referencia a las relaciones de amistad entre líder y colaborador.

....

Hasta el momento hemos señalado seis tácticas de influencia que han sido señaladas por la literatura sobre el tema. No obstante, el trabajo de terreno desarrollado para la presente investigación nos permitió identificar otras cinco tácticas que difieren un tanto de las anteriores y que no encontramos mencionadas en la literatura. Desde este punto de vista, constituyen nuestro aporte a la literatura sobre las tácticas de influencia en el liderazgo.

Dichas tácticas son las siguientes: Circunstancial, Capacidad Individual, Involucramiento grupal, Aceptación y Pedir el favor.

#### **4.1.7. *Modulación***

Esta táctica se denomina Modulación pues la hemos definido como el escenario en el cual el agente, dependiendo de la situación, adapta el discurso en el que se formula la petición o requerimiento, de tal forma que este logre mejor su cometido.

Esta táctica supone la capacidad del líder de acoplarse a diferentes situaciones y tipos de subordinados, tener conocimiento de los mismos y cambiar el planteamiento de su requerimiento con la intención de conseguir su colaboración. En el caso de Yolanda podemos identificar esta táctica con su colaboradora Mónica. Respecto a ella nos comentó:

Además tiene gestos y cosas que yo sé cuando algo no le está gustando entonces de pronto cambio la, la táctica de cómo se lo estoy diciendo...

Para este caso tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos. Primero Yolanda conoce a Mónica e identifica su gesticulación y actitud cuando algo no le está gustando. Segundo, cambia el planteamiento del requerimiento para satisfacer y agradar a su colaboradora y conseguir su colaboración. Y por último es una líder complaciente, es decir que se acopla a los gustos, preferencias o necesidades de sus colaboradores.

Sin embargo, y como lo comentábamos anteriormente, a Mónica le gusta que le asignen tareas o proyectos que impliquen innovación y creatividad, pero en este caso no se identifica si finalmente se le está asignando una tarea innovadora o simplemente se la está planteando de tal forma que esta suene innovadora y creativa solamente para agradarla y emocionarla.

Podemos proponer dos modalidades de táctica de modulación. La primera se adapta al contexto y cambia el requerimiento para brindar beneficios al colaborador; la segunda

cambia el planteamiento y lo formula en palabras agradables que el colaborador desea escuchar, sin que necesariamente este requerimiento implique los beneficios y bondades mencionados por el líder.

#### ***4.1.8. Apelación a la capacidad individual***

Otra de las tácticas identificadas en la cotidianidad de Yolanda la hemos denominado Apelación a la capacidad individual. Ella se define como el escenario en el cual el agente recurre al conocimiento de sus colaboradores y asigna las tareas dependiendo las fortalezas de cada uno en temas específicos.

Cada colaborador, dependiendo de sus conocimientos, experiencia, estudios profesionales y estudios complementarios, tiene más habilidades en ciertas temáticas que otros, y eso determina el puesto de trabajo y las funciones de cada uno. No obstante, cada colaborador tiene competencias en temas diferentes a su cotidianidad y que son beneficiosas para una organización, como por ejemplo la tecnología, la innovación, los temas de actualidad, entre otros. Hablando con Mónica nos comentó:

Si en cierta forma, pero hay momentos en los que delega de manera directa si ósea tiene idea quien lo puede elaborar y simplemente ella dice miren necesito esto y pues hay cosas que se necesitan ya...

En este caso podemos identificar cómo Yolanda, según las competencias de cada uno, le hace el requerimiento a quien ella sabe lo puede desarrollar, esta forma de influencia le permite al líder identificar habilidades y competencias en sus colaboradores y quién le puede ayudar más en un proyecto que en el otro.

Puede ocurrir que en ocasiones no se necesiten mayores competencias en un tema específico, pueden simplemente todos los colaboradores saber cómo llevar a cabo el proyecto. Pero seguramente alguno es más eficiente que otros y el proyecto se necesita lo

más pronto posible, de tal forma que se le asigna a quien tenga la mayor habilidad para hacerlo.

#### ***4.1.9. Involucramiento grupal***

La táctica de Involucramiento grupal se define como el escenario en el cual el agente involucra a su grupo de trabajo más cercano para el planteamiento o la solución de los temas tratados. Esta táctica supone la influencia de un líder a nivel grupal y el desarrollar la capacidad para plantear, en eventos grupales, nuevos retos. Esta es una táctica de influencia en la medida en que la exposición de diferentes proyectos o tareas asignadas a nivel grupal permite definir responsabilidades, tiempos de entrega, objetivos, entre otros, cuyo conocimiento público influye en los responsables de los proyectos y presiona a la consecución y cumplimiento de los mismos. Yolanda comentó en la entrevista acerca de la necesidad de los proyectos grupales:

Tener más proyectos, menos proyectos individuales y más proyectos de equipo, pues trabajo en equipo cuando se requiere, pero no tenemos muchos proyectos en los que todos estemos involucrados...

Esta cita muestra la importancia y el interés de Yolanda por trabajar más en equipo que a nivel individual, y un trabajo en equipo que logre involucrar a todos los miembros. De esta manera no solo se consiguen resultados más eficientes sino que se involucra y responsabiliza a cada uno de una tarea específica, lo cual a su vez genera una competencia interna por cumplir con las tareas.

#### ***4.1.10. Aceptación***

La Aceptación corresponde a la táctica en la cual el agente recurre al subordinado que siempre le colabora (su “mano derecha”), independientemente de su enfoque profesional. De esta manera, el líder influencia en su colaborador, asumiendo este la posición de colaboración incondicional, es decir sin necesidad de obtener un beneficio

explícito. Se trata de lograr que el colaborador realice todos los requerimientos que el líder le asigne en los tiempos determinados por este último. El percibir que a sus colegas no se les asigna la misma cantidad de requerimientos, o no de la misma importancia, puede llegar a generar fidelización con el líder y este con el tiempo puede ofrecerle o brindarle beneficios relacionados con aumentos salariales, bonificaciones, mejoras en horarios o puestos de trabajo, ascensos, o mejoramiento de su estabilidad laboral. Comentando con Johanna las tácticas de influencia de su líder nos refirió:

Pues ella prefiere a la que siempre le dice que sí, pues al que dice que sí es al que llama.

Lo anterior permite identificar que Yolanda tiene un colaborador incondicional y que siempre está dispuesto a realizar sus requerimientos. A su vez podemos inferir que Johanna no es este colaborador, y que sus colegas ya han identificado quién apoya a Yolanda de manera incondicional. Esta táctica tiene un alto riesgo, pues Yolanda deja la mayoría de estos proyectos a una persona en especial. En caso de que este colaborador faltase, Yolanda tendría que reasignar sus requerimientos en el equipo de trabajo y estos pueden estar reacios a esta clase de solicitudes, pues pueden implicar esfuerzos adicionales para ellos.

#### ***4.1.11. Pedir el favor***

La última táctica identificada en el terreno de trabajo la hemos denominado Pedir el favor, y la definimos como el escenario en el cual el agente recurre a pedir el favor con gentileza a los colaboradores, para conseguir su ayuda o apoyo. Esta táctica se concentra únicamente en el hecho de solicitar el requerimiento a través de pedir el favor.

En la investigación la identificamos en la entrevista realizada a Camilo, en la cual él menciona, cómo Yolanda, para solicitarle realizar una tarea, lo plantea de forma amable y le pide el favor:

Más que nada es pedirlo, ella lo pide y lo pide muy amablemente digámoslo así, sí, o sea, pide el favor y muchas veces eso es, eso es bueno...

En el anterior fragmento podemos identificar que ella evidentemente utiliza la expresión de pedir el favor para solicitar un requerimiento. Sin embargo, pese a que Camilo afirma que eso es algo positivo en comparación con las prácticas de algunos jefes o líderes autoritarios, afirma que dicha táctica obedece a la cultura organizacional de la entidad, en la cual el protocolo de solicitud de requerimiento debe ser muy cuidadoso con el empleado y solicitar las cosas de manera diplomática. Él reconoce hasta cierto punto su desacuerdo con esta clase de táctica, afirmando que para él debería tener haber una forma más pragmática de realizar las solicitudes, lo cual lo podemos ver en lo que comentó en la entrevista:

Debería ser más pragmática, y más de “necesito esto” y ya, sin tantas explicaciones. Pero eso es para mi gusto, sí, de resto ella lo pide es como muy amablemente y muy sí, de forma como... como un favor.

No obstante las reservas mostradas por Camilo, esta táctica funciona e influye en los colaboradores de Yolanda toda vez que ellos llevan a cabo sus requerimientos. Es importante tener en cuenta que las tácticas cotidianas, y de las cuales se vale un líder con frecuencias, se relacionan con su forma de ser, y esta clase de táctica se relaciona a la forma de ser de Yolanda, quien, como hemos podido observar, es una persona amable, conciliadora y respetuosa.

#### **4.2.Reacciones de los colaboradores**

El segundo objetivo de nuestra investigación fue el de identificar la reacción de los colaboradores ante las tácticas de influencia utilizadas por su líder.

De acuerdo con el análisis temático de las entrevistas, podemos afirmar que las tácticas de influencia que utiliza Yolanda en su relación cotidiana con sus colaboradores

generan dos tipos de reacciones. La primera y más importante es la Conformidad o el Compromiso. La segunda, y en menor medida, la Resistencia.

#### ***4.2.1. Conformidad y Compromiso***

La Conformidad y el Compromiso, según Collinson (2003) es el escenario en el cual los colaboradores están de acuerdo con el líder, muestran compromiso, se preocupan por ser valiosos a los ojos del líder y subordinan su interés personal al interés organizacional. (Collinson, 2003). En el caso estudiado identificamos que existen dos formas de Conformidad: la Conformidad de Superación y la Conformidad de Reconocimiento.

La Conformidad de Superación se define como el escenario en el cual el colaborador se preocupa de cómo los métodos y procesos lo van a llevar a un mayor conocimiento y a un paso más arriba en todos sus estándares profesionales. En el caso de Conformidad de Reconocimiento hace referencia a un escenario en el cual el colaborador se preocupa por cómo los procesos o métodos que realiza lo van a llevar a un reconocimiento de los altos mandos.

En el caso empresarial estudiado identificamos que esta táctica se relaciona a los objetivos del colaborador en la organización. Fredy, encargado de realizar investigación de mercados y de la detección de oportunidades de cambio para la entidad, tiende a tener una reacción de conformidad por reconocimiento, en relación a los que nos comentó Yolanda:

Entonces si es algo que es para, para presentar a la alta dirección, digamos es en lo que él más, digamos, se esfuerza porque él va a destacarse; para él es muy importante destacarse y no tanto con el equipo sino, sino digamos frente a otras líneas de acción, en otras áreas de trabajo...

En este caso podemos ver que el motivante en este caso para Fredy es tener reconocimiento en la entidad con otras áreas del negocio y con la alta dirección. Esto

muestra un deseo de realizar los requerimientos y llevar a cabo las tareas asignadas por Yolanda y las realiza pero con el objetivo de destacarse.

A Camilo le gustan los retos. Camilo es uno de esos que las cosas son súper difíciles, cómo podemos hacer para hacer esto y esto, y le mete corriente y lo saca adelante y le gusta.

La motivación para Camilo está en los retos y las dificultades que tenga el proyecto y lo que genera en él satisfacción por realizar proyectos complicados y difíciles para cualquier colaborador. Camilo entonces lleva a cabo los requerimientos que signifiquen un esfuerzo superior asignados por Yolanda con el objetivo de superarse.

No obstante lo anterior, la reacción de Conformidad o Compromiso puede no necesariamente inclinarse para una de estas dos modalidades. Puede también darse una reacción de conformismo sin tener algún motivante como la superación o el reconocimiento.

El mismo eh... digamos ya al hacer ese análisis buscó alternativas de solución, o sea como que ya bajó la calentura, él mismo empezó a revisar sobre lo que él estaba diciendo y a empezar, y a encontrar él mismo soluciones que nos permitieran el desarrollo del proyecto.

La reacción de este colaborador muestra el conformismo por realizar este proyecto que en comienzo no consideraba viable. Sin embargo al analizar él mismo, encontró alternativas de soluciones y realizó el proyecto, asumiendo su rol y responsabilidad, sin que necesariamente este proyecto le generara bienestar o agrado.

En el siguiente fragmento encontramos un caso en el cual, pese a su inconformidad, Camilo afirma realizar los requerimientos. Esto muestra el conformismo con el que colaborador realiza su tarea sin encontrarle objetivo a la misma.

Si lo que nos diga lo hacemos y entonces como no hay un foco a qué es lo que queremos lograr, pues cualquier cosa que hagamos está bien. Desde el año pasado

estamos con eso, cansa un poco porque se hacen muchas actividades pero no se llega a ningún lado...

Es importante tener en cuenta que el conformismo no necesariamente significa gestionar y realizar requerimientos por hacerlos, dar opiniones personales, brindar cocimientos adicionales, proponer nuevas ideas, nuevos planes, nuevos procesos, siempre es un valor agregado a cualquier proceso organizacional.

#### **4.2.2. Resistencia**

De otro lado encontramos que en la investigación se presentan reacciones de resistencia por parte de los colaboradores. Esta reacción se define según Collinson como el escenario en el cual los colaboradores se muestran en desacuerdo con el poder ejercido por el líder y desarrollan acciones para mostrar dicho desacuerdo o para oponerse a ellas (Collinson, 2003).

Problemas fuertes nunca hemos tenido, digamos como discusiones a veces que yo me salgo de quicio un poco precisamente porque siento que Yolanda es demasiado permisiva...

Este caso nos permite identificar cómo el colaborador tiene momentos en los cuales expresa su inconformismo y su disgusto por la permisividad que a su criterio tiene Yolanda, entonces genera escenarios de resistencia en los cuales se niega a realizar algunos proyectos. Sin embargo, y teniendo en cuenta las descripciones de este caso desarrolladas a lo largo de la investigación, pese a no estar de acuerdo y resistirse a realizar un proyecto, corresponde a sus funciones y hace parte de competencia y responsabilidad y realiza el proyecto.

Este caso lo comentamos anteriormente en la descripción de la táctica de Modulación encontrada en el trabajo de terreno, la cual muestra la reacción de resistencia por parte de la colaboradora, a través de gestos y actitudes. Esta es otra forma de resistencia pues Yolanda logra identificar su disgusto y cambia el planteamiento del requerimiento.

Además tiene gestos y cosas que yo sé cuando algo no le está gustando entonces de pronto cambio la, la táctica de cómo se lo estoy diciendo...

Como lo comentamos anteriormente, esta reacción supone el malestar y disgusto respecto de algún requerimiento y se hace evidente; sin embargo cabe aclarar que no en todos los casos el líder es condescendiente y cambia su requerimiento o el planteamiento del mismo por agradar al colaborador.

Finalmente, podemos identificar como existe un proceso de influencia por parte de un líder organizacional hacia su equipo de trabajo y cómo logra mediante diferentes tácticas de influencia que sus colaboradores realicen los requerimientos. Este proceso en aras de apoyar la escasa teoría existente sobre este proceso de influencia, muestra una relación real dentro del ámbito empresarial colombiano.

## 5. CONCLUSIONES

En Colombia aún es escasa la investigación sobre los mecanismos, las tácticas y estrategias que utilizan los líderes para influenciar a sus colaboradores. A este respecto, sería deseable que existieran investigaciones que estudiaran más en profundidad dicho tema pues ello permitiría mejorar la comprensión de los medios con los que cuenta un líder para mejorar la efectividad de su gestión.

Por esta razón, esta investigación tuvo como objetivo central identificar las tácticas de influencia que utiliza una líder organizacional en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas.

Para ello se realizó un estudio de caso organizacional. La líder estudiada fue Yolanda Sánchez, profesional en Mercadeo y Directora de Mercadeo y Servicio al Cliente de una importante Cámara de Comercio en Colombia. En el desarrollo de dicho caso se realizaron entrevistas semiestructuradas a ella y a sus colaboradores más cercanos.

Como resultado del análisis temático de las entrevistas, se encontró que ella hace uso de once tácticas de influencia en su relación cotidiana con sus colaboradores: Persuasión racional, Intercambio – Negociación, Apelación inspiracional, Presión, Colaboración, Amistad, Modulación, Apelación a la capacidad individual, Involucramiento grupal, Aceptación y Pedir el favor. El documento presenta cada una de dichas tácticas, las relaciona con la literatura existente sobre el tema y describe sus condiciones y formas de aplicación en el caso estudiado.

Uno de los principales aportes del trabajo consiste en haber identificado cinco tácticas de influencia que no aparecen mencionadas en la literatura. En primer lugar encontramos la Modulación, que consiste en que el agente, dependiendo de la situación, genera la táctica de influencia. En segundo lugar, la Apelación a la capacidad individual, en la cual el agente recurre al conocimiento de sus colaboradores y asigna las tareas

dependiendo de las fortalezas de cada uno en temas específicos. En tercer lugar, el Involucramiento grupal, que consiste en que el agente involucra a su grupo de trabajo más cercano para el planteamiento o la solución de los temas involucrados. En cuarto lugar, la Aceptación, que consiste en que el agente recurre al colaborador que siempre le colabora, independientemente de su enfoque profesional. Y finalmente Pedir el favor, que consiste en que el agente pide el favor con gentileza a los colaboradores.

Como consecuencia de la aplicación de dichas tácticas de influencia, los colaboradores han desarrollado dos tipos de reacciones. La reacción mayoritaria es la Conformidad y el Compromiso, que es aquel escenario en el cual los colaboradores están de acuerdo con el líder, se preocupan por ser valiosos a sus ojos y subordinan su interés personal al interés organizacional. En este caso concreto se encontraron dos tipos de conformidad: la conformidad de superación y conformidad de reconocimiento. En segundo lugar se encontró una cierta reacción de Resistencia, que consiste en el escenario en el cual los colaboradores se muestran en desacuerdo con el poder ejercido por el líder y desarrollan acciones para mostrar dicho desacuerdo o para oponerse a ellas. Se trata, en todo caso, de una reacción minoritaria entre los colaboradores, pues en la mayor parte de los casos predomina la aceptación y el acuerdo con respecto a los requerimientos impartidos y a la forma como la líder ejerce el poder del que está investida.

## 6. RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, podemos formular dos tipos de recomendaciones. La primera tiene que ver con la investigación sobre el tema de la influencia. La segunda, con la práctica concreta del liderazgo en las organizaciones.

En primer lugar, consideramos importante que los estudios en liderazgo aborden más explícitamente el tema de los mecanismos, las tácticas y las estrategias que utilizan los líderes para ejercer influencia sobre sus colaboradores. Es un área de estudio que no ha sido lo suficientemente explorada en el contexto colombiano, y que contribuiría de manera importante a mejorar la comprensión de lo que significa el liderazgo en la vida cotidiana de las organizaciones, y de cuáles son sus efectos en la perdurabilidad empresarial.

En segundo lugar, sería deseable que los líderes empresariales estuvieran siempre atentos a la forma como motivan y movilizan el esfuerzo de sus colaboradores. No todas las tácticas de influencia se pueden utilizar de manera indistinta. Dependiendo de la situación, del tipo de trabajo realizado, de las características de los colaboradores y del contexto de aplicación, unas tendrán un mejor efecto que otras en la obtención de los objetivos organizacionales. Por esta razón, parte importante del éxito de la actividad de liderazgo consiste en la capacidad del líder para conocer dichas tácticas de influencia, y para identificar las situaciones en las que debe utilizar unas y otras de tal forma que sus colaboradores se encuentren siempre motivados y disponibles para contribuir al éxito de la organización.

Finalmente, consideramos que los aportes realizados en la investigación permiten a investigadores, líderes empresariales, educadores, empleados, trabajadores independientes, entre otros, poder establecer sus estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las

tácticas aquí enunciadas, definidas y analizadas, con el propósito de poder consolidar empresas perdurables y sostenibles en el tiempo.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamillo, A., Pedrozo, J., Castillo, V. & Trujillo y Velásquez, S. (2011). Influencia del tipo de liderazgo en la efectividad total de la supervisión ETC (rotación, ausentismo, productividad y calidad). *AcademiaJournals.com* 2 (1).
- Alcázar, J. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 115, 103-124.
- Bachman, J., Smith, C., & Slesinger, J. (1966). *Control, performance and satisfaction: An analysis of structural and individual effects*. *Journal of personality and social psychology*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. . Londres: Sage.
- Collinson, D. (2003). *Identities and securities: selves at work*. London: Sage.
- Dahl, R. (1957). *The concept of power*. *Behavioral Science*.
- David , K., & Stuart, S. (198). *Intraorganizational Influence Tactics: Exploration in Getting One´s Way*. New South Wales: Temple University.
- Fernández, V., Enache, C, Simó, P. & Sallán L, J. (2009). Las tácticas de influencia como factor decisor en la selección de un medio de comunicación en las organizaciones. E-prints UPC -Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperada en Abril 12, 2012, de: Portal de Recursos Educativos Abiertos (REA) en <http://www.temoa.info/es/node/141983>

- Fonseca, M. & Pino, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Revistas - Científicas, Folletos – Gerenciales*
- French, J., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Cartwright.
- Fulop, L., & Linstead, S. (2009). Power and politics in organizations. In S. Linstead, L. Fulop & S. Lilley (Eds.), *Management and organization: a critical text*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gurt-Mark, D., Drysale-George, L. & Mulford, B. (2010). Liderazgo de directores en la enseñanza en Australia: influencias directas e indirectas. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 2(4), 299-314.
- Hartog, D., & Koopman, P. (2001). *Leadership in organization*. Sage.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*(3), 81-97.
- House, R., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, Charismatic and visionary theories*. Ayman.
- Juárez, F., Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices *International Journal of Psychological Research*. Universidad de San Buenaventura, 5 (2), 18-29
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. Nueva York: Wiley.

- Kipnis, D., Schmidt, S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative Research - Airy Fairy or Fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1)
- Lima Rua, O. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a Portuguese municipal council. Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco. *Cuadernos de Gestión* 12(2), 131-147.
- Macías, E., Enríquez, E. & Zepedia, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz un diagnóstico y una crítica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(3), 89-102
- Martínez, I., Munduate, Jaca, L. & Medina, J. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*. 20 (3), 369-375
- Mendoza, I., Escobar, G., García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38), 189-206
- Mintzberg. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Nader, S. (2007). Influence o values on leadership styles an analysis according to bass transformational transactional leadership model. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Noce, F., de Matos, T., Calabria, M., Samulski, D. & Coelho, P. (2013). El liderazgo en los entrenadores de futbol sala. *Revista de Psicología del Deporte* 22(1), 11-17

- Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008) Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas *Interciencia*, 33(1), January, 8-13
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M. & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional; un estudio de la influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166
- Pérez, J.A. & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un grupo de supervisores y supervisoras puertorriqueños/as. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinto, R. (2006). Nehemías: tres principios de un liderazgo transformador eficaz. *Davarlogos*, 5(2), 107-115.
- Rauch, C. &. (1992). *Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership*. Nueva York: Pergamon Press.

- Riveros, A. (2012) La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301
- Schein, E., Schneier, I., & Barker, C. (1961). *Coercive persuasion: A socio-psychological Analysis of the "Brainwashing" of American Civilian Prisoners by the Chinese communists*. . New York: Norton.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thietart, R.A. (2001). *Doing management research*. London: Sage.
- Tourish, D., Collinson, D., & Barker, J. (2009). Manufacturing conformity: leadership through coercive persuasion in business organisations. *M@n@gement*, 12(5), 360-383.
- Valsaria, S., Moriano, J., Molero, F. & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees organizational citizenship behaviors. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Mexico.
- Yin, R. (2002). *Case study research: design and method*. London: Sage.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organization*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: are they different*. Harvard Business Review.