

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



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

TRABAJO DE GRADO

PATRICIA ARANGO CARDONA

BOGOTÁ

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



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

TRABAJO DE GRADO

PATRICIA ARANGO CARDONA

JUAN JAVIER SAAVEDRA MAYORGA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutor de trabajo de grado, el profesor Juan Javier Saavedra Mayorga, por su paciencia en medio de mis adversidades y su gran ayuda para sacar este trabajo adelante.

CONTENIDO

Glosario.....	7
Resumen.....	10
Abstract.....	12
1. Problema de investigación.....	13
1.1. Objetivos de la investigación	15
1.1.1. <i>Objetivo general</i>	15
1.1.2. <i>Objetivo específico</i>	15
1.2. Preguntas de investigación	16
2. Marco Teórico	17
2.1. El liderazgo	17
2.2. El poder	20
2.3. La influencia.....	22
2.4. La reacción de los colaboradores	23
3. Metodología	24
A continuación, se explica en qué consiste cada una de estas decisiones metodológicas.	25
3.1. El enfoque: cualitativo	25
3.2. La estrategia metodológica: estudio de caso	27
3.2.1. <i>El estudio de caso</i>	27
3.2.2 <i>El caso analizado</i>	27
3.3. Técnica de recolección de información: entrevista semiestructurada	29
3.3.1. <i>La entrevista semiestructurada</i>	29
3.3.2. <i>Personas entrevistadas</i>	30
3.3.3. <i>Guía de entrevista</i>	31

3.3.4. Procedimiento para la realización de las entrevistas	32
3.4. Procedimiento para el análisis de la información.....	32
4. Resultados.....	37
4.1 Tácticas de influencia.....	37
4.1.1. Persuasión Racional.....	37
4.1.2. Apelación a los beneficios personales.....	38
4.1.3. Apelación inspiracional.....	38
4.1.4. Intercambio.....	39
4.1.5. Colaboración.....	39
4.1.6. Agrado	40
4.1.7. Presión.....	41
4.1.8. Jocosidad.....	42
4.1.9. Apelación a la vulgaridad	42
4.1.10. Confianza.....	46
4.2. Reacciones de los colaboradores.....	48
4.2.1. Conformidad.....	48
4.2.2. Conformidad económica.....	48
4.2.3. Resistencia.....	49
5. Conclusiones.....	50
6. Recomendaciones	52
7. Referencias bibliográficas.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Listado de la revisión bibliográfica	14
Tabla 2. Guías de entrevista.....	32
Tabla 3. Libro de códigos	12

GLOSARIO

Agrado: táctica de influencia en la que el agente utiliza la alabanza antes o durante un intento de influir o expresa la confianza en la capacidad del objetivo de llevar a cabo una solicitud difícil (Yukl, 2010, p. 172).

Apelación a la vulgaridad: táctica de influencia en la que el agente hace peticiones o emite órdenes haciendo uso de groserías, palabras soeces o expresiones verbales salidas de tono y desusadas en ambientes formales de trabajo y uno de cuyos posibles efectos es el de ofender a los colaboradores.

Apelación a los beneficios personales: táctica de influencia en la que el agente explica cómo realizar una petición o ayudar a avanzar en la carrera de la persona objetivo (Yukl, 2010, p. 172).

Apelación inspiracional: táctica de influencia en la que el agente hace una petición a valores e ideales o procura despertar las emociones de la persona objetivo para obtener el compromiso de una solicitud o propuesta (Yukl, 2010, p. 172).

Coalición: táctica de influencia en la que el agente busca la ayuda de otros para persuadir a la meta de hacer algo, o utiliza el apoyo de los demás como una razón para el objetivo de acordar (Yukl, 2010, p. 172).

Colaboración: táctica de influencia en la que el agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprueba una propuesta de cambio (Yukl, 2010, p. 172).

Confianza: táctica de influencia en la que el agente confía en sus colaboradores y no está pendiente de cada detalle de lo que hacen.

Conformidad: reacción de los colaboradores en la cual estos muestran un acuerdo interno con las tácticas de influencia que se ejercen sobre ellos, y buscan poner lo mejor de su parte para el logro de los objetivos organizacionales (Collinson, 2003).

Conformismo económico: reacción de los colaboradores en la cual estos se sienten motivados a ejecutar la solicitud principalmente por la remuneración económica que resulta de ésta.

Consulta: táctica de influencia en la que el agente enardece el objetivo de proponer mejoras en la propuesta o para ayudar a planear una actividad o un cambio para el cual se quiere el apoyo y la asistencia de la persona objetivo (Yukl, 2010, p. 172).

Dramaturgia: reacción de los colaboradores en la cual estos muestran su mejor cara y ocultan su descontento debido a que sienten temor a exteriorizarlo por el poder que saben que se ejerce sobre ellos (Collinson, 2003).

Influencia: es el proceso que consiste en “el cambio en las actitudes, valores, creencias o comportamientos de un agente de objetivo como resultado de tácticas de influencia” (Hughes, Ginnett, Curpy, Ortíz, & Montaña, 2007, p. 108).

Intercambio: táctica de influencia en la que el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior, si el objetivo hará lo que el agente solicita (Yukl, 2010, p. 172).

Jocosidad: táctica de influencia en la que el agente hace chistes, bromas, comentarios irónicos o sarcásticos que generan presión o motivan, sin llegar a molestar u ofender al colaborador.

Legitimación: táctica de influencia en la que el agente busca establecer la legitimidad de una solicitud o verificar la autoridad refiriéndose a las normas, políticas, contratos o precedente (Yukl, 2010, p. 172).

Liderazgo: es la habilidad para persuadir a otros a buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas (Daft & Steers, 1997). Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio y existen cinco elementos clave en esta definición: líderes y colaboradores, influencia, cambio, personas y objetivos organizacionales (Lussier & Achua, 2002).

Persuasión racional: táctica de influencia en la que el agente utiliza argumentos y evidencias para mostrar si una propuesta o solicitud es posible y adecuada para el logro de objetivos importantes (Yukl, 2010, p. 172).

Peticiones personales: el agente pide el objetivo de llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta por amistad, o pide un favor personal antes de decir lo que es (Yukl, 2010, p. 172).

Poder: es la capacidad que tiene una persona de influir en la conducta de otra, de forma que esta actúe en concordancia con los deseos de la primera (Robbins & Judge, 2009). Es el estado

de tener expeditas la facultad o potencia de hacer una cosa, originándose de él un sustantivo - “poder”- con el que se da nombre al dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa (De Val Pardo I, 1997).

Poder coercitivo: es una forma de ejercer poder que se realiza por medio de castigos o amenazas de un superior hacia sus subordinados (French & Raven, 1959).

Poder experto: los conocimientos, experiencia y habilidades sobre un tema permiten que un superior pueda ejercer poder sobre un subalterno, especialmente si este último ignora parte del tema específico (French, J., & Raven, B, 1959).

Poder legítimo: hace referencia a la consciencia que se tiene de parte de un subordinado, de que hay un superior que tiene autoridad sobre él, la cual se rige bajo un contrato legal (French, J., & Raven, B, 1959).

Poder por recompensa: este método de ejercer poder incrementa la atracción de los subordinados hacia el poder por medio de incentivos debido al buen trabajo, el buen comportamiento, entre otros, así como la credibilidad que genera un superior a la hora de cumplir con promesas para logro de objetivos (French, J., & Raven, B, 1959).

Poder referente: el superior puede ejercer poder sobre un subalterno, sin resistencias, por la admiración, respeto y lealtad que este último tiene en el primero. Se puede comparar con una relación maestro – estudiante. Normalmente, el superior presenta carisma y atracción personal (French, J., & Raven, B, 1959).

Presión: táctica de influencia en la que el agente utiliza demandas, amenazas, comprobar frecuentemente o recordatorios persistentes para influir en el objetivo y realizar una solicitud (Yukl, 2010, p. 172).

Resistencia: reacción de los colaboradores en la que estos presentan inconformismo con las actividades y peticiones de su superior, acudiendo a diferentes medios para evidenciar su descontento. Es posible que este tipo de personas cumplan con sus objetivos, pero evidentemente no están cumpliendo su labor con gusto (Collinson, 2003).

RESUMEN

Este trabajo investigativo 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”, el cual es desarrollado por el profesor Juan Javier Saavedra Mayorga –tutor de este trabajo de grado– y está inscrito en la línea de Estudios Organizacionales del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia.

La investigación tiene como objetivo fundamental identificar las tácticas de influencia que utiliza el señor Carlos Pérez, gerente y socio principal de G. & M., en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas. A partir de este objetivo fundamental, el trabajo busca identificar: a. ¿Cuáles son las tácticas de influencia que los líderes tienen a su disposición para influenciar a los colaboradores?, y b. ¿Qué reacción genera la utilización de dichas tácticas entre los colaboradores?

El proyecto parte de una revisión teórica sobre tres elementos: el liderazgo, la influencia y el poder, y las reacciones de los colaboradores frente a las tácticas de influencia utilizadas por el líder. A partir de esta revisión de la literatura se desarrolla un 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 es el análisis de contenido temático.

En el trabajo de campo, se encontró que las principales tácticas de influencia utilizadas por el líder estudiado son la persuasión racional, la apelación a los beneficios personales, la apelación inspiracional, el intercambio, la colaboración, el agrado, la presión, la jocosidad, la apelación a la vulgaridad y la confianza. Estas tácticas provocan en los colaboradores principalmente reacciones de conformidad, conformidad económica y, en menor medida, resistencia. El trabajo hace un análisis de la forma como el líder utiliza estas tácticas de influencia con sus colaboradores, y describe los efectos que ello tiene en el trabajo cotidiano de la organización estudiada.

Palabras claves

Liderazgo, Poder, Influencia, Líder, Colaborador, Estudio de Caso, Estudios organizacionales.

ABSTRACT

This research's main objective is to identify the influence tactics used by Mr. Carlos Pérez, General Manager at G. & M., on the daily interaction with his coworkers, as well as the way they react to those tactics. From this main objective, the research seeks to identify: a. Which are the influence tactics that leaders have to influence their coworkers? and b. What reaction generates the use of those tactics among the coworkers?

The project starts from a theoretical review about three elements: Leadership, influence and power, and the coworkers' reactions to the influence tactics used by the leader. After reviewing the literature, an empiric study is carried out. The methodologic strategy used is the case study. The technic to obtain the information is the semi structured interview, and the information analysis method is the thematic content analysis.

In the field work was found that the main influence tactics used by the studied leader are rational persuasion, appeal to personal benefits, inspirational appeal, exchange, collaboration, sympathy, pressure, jokes, vulgar expressions and trust. These tactics make the coworkers feel mainly conformist, conformist about economic issues and, in a lower scale, resistant. The paper analyses the way leader uses those influence tactics with their coworkers and describes the effect that they have on the studied organizations daily jobs.

Key words

Leadership, Power, Influence, Leader, Follower, Case study, Organization studies.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La importancia del liderazgo en el mundo moderno se evidencia en múltiples situaciones que se presentan, entre otros, en los ámbitos político, laboral, educativo y familiar. Un ejemplo paradigmático lo constituye Martin Luther King, quien se opuso siempre a la discriminación racial a través de métodos no violentos, y quien reclamaba el respeto de los derechos civiles para la población negra de los Estados Unidos. En 1963 pronunció en Washington su famoso discurso “Yo tengo un sueño”, gracias al cual contribuyó a extender la conciencia pública sobre el movimiento de los derechos civiles, y que lo convertiría en uno de los más grandes oradores de la historia estadounidense.

El ejemplo de Martin Luther King muestra que, en una sociedad marcada por la importancia de las organizaciones en el ordenamiento de la vida humana, y por el peso cada vez más grande de las instituciones, las costumbres, las reglas, las normas e incluso los prejuicios sociales, los líderes han llegado a convertirse en importantes figuras de cambio y de transformación. Otro ejemplo es el de líderes como Mahatma Gandhi, pensador y político hindú, quien instauró métodos como la huelga de hambre rechazando en sus programas la lucha armada y que en su país luchó sin violencia por los derechos de los hindúes ante la colonia británica.

A lo largo de las últimas décadas, el liderazgo ha sido definido de múltiples formas (Mumford, 2010; Mumford, Friedrich, Caughron, & Antes, 2009). Incluso puede decirse que cada uno de los autores que trata el problema intenta proponer su propia definición de dicho concepto, dando lugar a una gran diversidad. No obstante, uno de los rasgos centrales que muchas de estas definiciones tienen en común es que identifican al liderazgo como un proceso de influencia (Northouse, 2007; Yukl, 2010): el líder es aquella persona que es capaz de influenciar a sus colaboradores para que ellos actúen en función de la consecución de objetivos comunes.

Dado que la influencia es un tema importante en el liderazgo, decidimos hacer una búsqueda bibliográfica para identificar la existencia de estudios empíricos sobre la forma como los líderes ejercen la influencia en las organizaciones colombianas. Para ello acudimos al catálogo

bibliográfico de la Universidad del Rosario, particularmente al CRAI (*Centro de Recursos de Apoyo al Aprendizaje e Investigación*), utilizando palabras clave como “influencia”, “liderazgo” y “Colombia”, con el fin de encontrar investigaciones que estudiaran explícitamente las tácticas, las estrategias y las formas como los líderes intentan influencia a sus subordinados.

La búsqueda bibliográfica arrojó varios trabajos sobre influencia y liderazgo, entre los cuales estaban: “Liderazgo y complejidad conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual”, “Más allá de la cuenta de resultados como los líderes empresariales están convirtiendo la ética en beneficios”, “El auténtico liderazgo los atributos esenciales de un gran líder”, entre otros. Pero al ver que no encontrábamos artículos o trabajos de grado que abordaran explícitamente los temas de liderazgo e influencia en las organizaciones colombianas, añadimos la palabra “Colombia” en la búsqueda, la cual arrojó 128 resultados. De ellos depuramos algunos, que no tenían directa relación con el campo de estudios de la administración, y realizamos la siguiente enumeración:

Tabla 1.

Listado de la revisión bibliográfica

-	Juarez, F., & Contreras, F. (2012).
-	Tuleja, T. (1987).
-	Conger, J.A. (1991).
-	Kotter, J. P. (1990).
-	Pree, M.D. (1993).
-	Crosby, P.B. (1990).
-	Arriaga, J.L., Guaquelin, F., & Gueaquelin, M. (1976).
-	Albrecht, K. (1992).
-	Hamermesh, R.G. (1991).
-	Bower, J.L., & Cárdenas, J. (1995).
-	Cover, S.R., & Pantelides, O. (1994).
-	Reig Pintado, E., Callejas, J.E., Guerrero, J.C. & Sámano, A. (2004).
-	Heifetz, R. (2012).
-	Arroyo, R. (2012).

- O'Donnell, K., Díaz, J.H., Valencia, J., & Zuluaga, C. (2009).
- Dilts, R.B., & Sempau, D. (1998).
- Gardner, H., Laskin, E., & Tosaus, P. (1998).
- Lencioni, P., & Arias, A. (2008).
- Baldoni, J., & Chávez, M.C. (2007).
- Newstrow, J.W. (2007).
- Hughes, R., Curphy, G.J., Ginnett, R.C., Motaño, D., & Ortíz, M. (2007).
- Mottes, A.H. (2007).

Una revisión atenta a la literatura disponible nos reveló que no existen aún – al menos de acuerdo con la búsqueda realizada en las bases de datos de la Universidad del Rosario – trabajos que estudian, de manera empírica, las tácticas de influencia en el liderazgo. Es por esta razón que hemos identificado la necesidad de realizar un estudio que busque comprender, de manera empírica, las tácticas de influencia que utilizan los líderes colombianos con sus colaboradores, y la reacción que estas tácticas producen en estos últimos.

Esta investigación se propone, de esta manera, contribuir a la literatura colombiana sobre el tema y ayudar a entender de qué manera los directivos empresariales ejercen su liderazgo en el marco de la relación cotidiana con sus colaboradores.

1.1. Objetivos de la investigación

1.1.1. Objetivo general

Identificar las tácticas de influencia que utiliza el señor Carlos Pérez, gerente y socio principal de G. & M., en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas.

1.1.2. Objetivo específico

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

1.2. Preguntas de investigación

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza el señor Carlos Pérez para ejercer influencia, y cuál es el efecto que dichos mecanismos tienen sobre los colaboradores?

Sub preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las tácticas de influencia que los líderes tienen a su disposición para influenciar a los colaboradores?
- ¿Qué reacción genera la utilización de dichas tácticas entre los colaboradores?

2. MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica de nuestro trabajo está articulada alrededor de cuatro conceptos principales: el liderazgo, el poder, la influencia y las reacciones de los colaboradores frente a la influencia ejercida por los líderes.

2.1. El liderazgo

En la literatura se encuentran diversas definiciones sobre el liderazgo. Para (Daft & Steers, 1997, p. 522) “el liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. De acuerdo con esta definición, es importante que el líder tenga una buena relación con sus colaboradores, para que de esta manera logren un objetivo común y se pueda trabajar para el logro de las metas propuestas. “Los líderes centrados en el trabajo tienden a enfatizar la terminación de la tarea. Concentran su atención en lograr eficiencia en la producción y en lograr las metas de producción, incluso si como resultado los empleados no están contentos. Estos líderes se preocupan solamente por realizar el trabajo” (Daft & Steers, 1997, p. 522). En este caso, el líder busca llegar a su objetivo concentrado en el resultado y no necesariamente preocupado por las necesidades personales de sus subordinados y en mantener una buena relación con los mismos.

Por su parte, Hughes, Ginnett, Curpy, Ortíz, & Montaña (2007) dicen que los líderes tienen la capacidad de influir en los comportamientos y las actitudes de sus subordinados. Sin embargo, los subordinados también pueden afectar dichas condiciones del líder. Hasta la situación misma puede afectar la capacidad de un líder de influir en sus subordinados (y viceversa). Finalmente, para Lussier y Achua (2002) el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

En la presente investigación, y siguiendo el camino trazado por las anteriores definiciones, entendemos por liderazgo un proceso de influencia entre líderes y seguidores (Northouse, 2007;

Saavedra, 2014; Saavedra, Sanabria, & Smida, 2013; Yukl, 2010), en el que las dos partes pretenden llegar a un objetivo común.

A lo largo de las últimas décadas se ha formulado toda una serie de teorías sobre el liderazgo. De acuerdo con Northouse (2007), algunas de las más importantes son:

- *Enfoque de los rasgos.* El enfoque de rasgos fue uno de los primeros intentos sistemáticos de estudiar el liderazgo. En el siglo XX se estudiaron los rasgos de liderazgo para determinar lo que hizo líderes a grandes personas. Las teorías que se desarrollaron fueron llamadas teorías del "gran hombre", ya que se centraron en la identificación de las cualidades y características innatas poseídas por los grandes líderes sociales, políticos y militares. Se inició con un énfasis en la identificación de las cualidades de las grandes personas y luego se pasó a incluir el impacto de las situaciones de liderazgo. Una visión general de este enfoque se encuentra en dos encuestas realizadas por Stogdill (1974), en las cuales se identificó un grupo de rasgos relevantes de personas que se convirtieron en líderes: inteligencia, agilidad, responsabilidad, iniciativa, persistencia, confianza en sí mismo y sociabilidad. Stogdill (1974) también indicó que una persona no se convierte en un líder solamente porque él o ella posean ciertos rasgos. Más bien, los rasgos que poseen los líderes deben ser relevantes para las situaciones a las que se enfrentan. Los resultados mostraron que el liderazgo no era un estado pasivo, sino el resultado de una relación de trabajo entre el líder y otros miembros del grupo (Northouse, 2007).

- *Enfoque de los estilos.* Algunos de los primeros estudios que se llevaron a cabo en la Universidad del Estado de Ohio a finales de la década de 1940. Casi al mismo tiempo, otro grupo de investigadores de la Universidad de Michigan estaba realizando una serie de estudios que exploraban cómo el liderazgo funcionaba en pequeños grupos. Al centrar el análisis del liderazgo en el estilo del líder y sus comportamientos, este enfoque amplió el estudio del liderazgo para incluir las acciones de los líderes hacia sus subordinados en diversos contextos. De acuerdo con este enfoque, el liderazgo se compone de dos tipos generales de comportamientos: conductas de tarea y conductas de relación. Las conductas de tarea consisten en facilitar el logro de metas, es decir, en ayudar a los miembros del grupo a lograr sus objetivos. Por su parte, las conductas de relación consisten en ayudar a que los subordinados se sientan cómodos con ellos mismos, con

los demás y con la situación en que se encuentran. El propósito central del enfoque de los estilos es explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamientos para influir en los subordinados en sus esfuerzos para alcanzar una meta (Northouse, 2007).

- *Enfoque de la contingencia.* Aunque varios enfoques del liderazgo podrían ser llamados teorías de contingencia, según Northouse (2007) la más reconocida es la de Fiedler (1963), llamada la teoría de la contingencia. Se llama contingencia debido a que afirma que la efectividad del líder dependerá de qué tan bien encaja su estilo de liderazgo en el contexto. Para entender el comportamiento de los líderes es importante comprender las situaciones en que se conducen. Dentro del marco de esta teoría los estilos de liderazgo son descritos como la tarea motivada o la relación motivada. Los líderes motivados por la tarea se preocupan principalmente por el alcance de un objetivo, mientras que los líderes motivados por las relaciones están preocupados por los vínculos interpersonales. Para medir los estilos del líder, Fiedler desarrolló la escala de “el colega de trabajo menos preferido” (LPC). Los líderes que obtienen alto puntaje en esta escala son descritos como motivados por las relaciones, en tanto que los que obtienen bajo puntaje, son identificados como motivados por la tarea (Northouse, 2007).

- *Teoría de trayectoria – meta.* Apareció en la literatura de liderazgo a principios de 1970 en las obras de House y Mitchell (1974). Nace de la teoría de expectativa que sugiere que los colaboradores serán motivados si piensan que son capaces de realizar su trabajo y si creen que sus esfuerzos causarán algún resultado. Esta teoría es diseñada para explicar cómo los líderes pueden ayudar a sus colaboradores a lo largo del camino a sus objetivos, seleccionando los mejores comportamientos de los mismos y la situación en la cual los colaboradores trabajan. Escogiendo el estilo apropiado, los líderes aumentan las expectativas de los colaboradores para el éxito y la satisfacción (Northouse, 2007).

- *Teoría de intercambio líder-miembro.* Graen y Uhl-Bien (1995) cuestionaron el supuesto según el cual los líderes tratan a los colaboradores de un modo colectivo, como un grupo, usando un estilo de liderazgo medio. Por el contrario, afirmaban que pueden existir diferencias significativas en dicho trato y proponían que el énfasis recaiga en el estudio de la relación que el líder establece con cada uno de sus colaboradores. En términos generales, encontraron que los

intercambios de alta calidad entre el líder y los colaboradores producen menos rotación de personal, evaluaciones de desempeño más positivas, una mayor frecuencia de las promociones, mayor compromiso con la organización, asignaciones de trabajo más deseables, mejores actitudes de trabajo, y una mayor participación (Northouse, 2007).

- *Enfoque del liderazgo transformacional.* Es una de las teorías sobre el liderazgo más reconocidas y trabajadas en la actualidad. De acuerdo con Bass y Riggio (2006), su popularidad se debe a que pone el énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo seguidor. En términos generales, el liderazgo transformacional consiste en desarrollar una forma de relación con los colaboradores que se adapte a las necesidades de los grupos de trabajo de hoy en día, los cuales necesitan ser inspirados y capacitados para desempeñarse exitosamente en tiempos de incertidumbre. Es un proceso que cambia y transforma a las personas, sus emociones, valores, normas y objetivos de largo plazo, y que implica tener en cuenta las motivaciones de los colaboradores y la satisfacción de sus necesidades. Este tipo de líder está atento a las necesidades y motivaciones de los seguidores y trata de ayudarles a alcanzar su máximo potencial. Las personas que presentan liderazgo transformacional a menudo tienen un sólido conjunto de valores e ideales internos, y son eficaces motivando a sus seguidores a actuar en formas que apoyen el bien común.

2.2. El poder

Para Robbins y Judge (2009), el poder es la capacidad que tiene una persona de influir en la conducta de otra, de forma que esta actúe en concordancia con los deseos de la primera. Se puede tener poder y no usarlo. Por tanto, es una capacidad o potencial.

Según Burdeau (1996), el poder es una fuerza al servicio de una idea. Una fuerza nacida de la voluntad social preponderante, destinada a conducir al grupo hacia un orden social que se estima beneficioso y, llegado el caso, capaz de imponer a los miembros los comportamientos que esta búsqueda impone. A diferencia de los anteriores autores que hablan de influencia, para este autor el poder implica imposición, lo cual genera una respuesta diferente.

En su libro *Organizar: acción y efecto*, De Val Pardo (1997) define el poder como el estado de tener la facultad o potencia de hacer una cosa. De dicho estado se origina el sustantivo “poder”, con el que se da nombre al dominio, imperio, facultad y jurisdicción que se tiene para mandar o ejecutar una cosa.

De acuerdo con Brench y Raven (1959) existen diferentes tipos de poder:

- *Poder coercitivo*: Es un tipo de poder que se ejerce por medio de castigos o amenazas de un superior hacia sus subordinados. El poder que tiene de advertir al subordinado, quien, en caso de no cumplir con dicha petición, deberá asumir las consecuencias.

- *Poder de recompensa*: Este tipo de poder incrementa la atracción de los subordinados hacia el superior por medio de incentivos debido al buen trabajo, al buen comportamiento, etc., así como la credibilidad que genera un superior a la hora de cumplir con promesas para logro de objetivos.

- *Poder legítimo*: Hace referencia a la consciencia que se tiene de parte de un subordinado, de que hay un superior que tiene autoridad sobre él, la cual se rige bajo un contrato legal. Este poder va acorde con la estructura de cargos en la organización; de esta forma, el nivel de poder legítimo que tiene un gerente será superior al poder de cualquiera que esté bajo su mandato.

- *Poder experto*: Los conocimientos, experiencia y habilidades sobre un determinado tema permiten que un superior pueda ejercer poder sobre un subalterno, especialmente si este último carece de dicha información. En este caso específico, es gracias a la experiencia y sabiduría que se puede ejercer este tipo de poder, el cual podrá ser usado a medida que se adquieran conocimientos y se mantenga un cargo específico.

- *Poder referente*: El superior puede ejercer poder sobre un subalterno, sin resistencias, por la admiración, respeto y lealtad que este último tiene en el primero. Se puede comparar con una relación maestro – estudiante. Normalmente, el superior presenta carisma y atracción personal.

2.3. La influencia

Hughes, Ginnett y Curphy (2007, p. 108), definen influencia como “el cambio en las actitudes, valores, creencias o comportamientos de un agente de objetivo como resultado de tácticas de influencia. Aun cuando estos conceptos por lo común son examinados desde la perspectiva del líder, debemos recordar que los seguidores también ejercen el poder e influencia en los líderes, así como entre ellos”. La capacidad de ejercer influencia a menudo produce los efectos deseados, aun cuando el líder puede no tomar alguna acción para influir en sus seguidores.

“La influencia se mide por los comportamientos o actitudes manifestados por los seguidores como resultado de las tácticas de influencia de un líder. Cosas como la satisfacción o motivación de los subordinados, la cohesión y clima del grupo, o los índices de desempeño de la unidad pueden usarse para medir la efectividad de los intentos de influir del líder” (Hughes et al., 2007, p. 109). La táctica particular usada en una situación de liderazgo es tal vez una función del poder poseído por ambas partes. Individuos con un poder grande usan con éxito una mayor variedad de tácticas de influencia que individuos con poco poder.

Dado que el liderazgo es considerado esencialmente como un proceso de influencia, un tema importante en literatura son las tácticas, mecanismos o estrategias que el líder utiliza para influenciar a sus colaboradores. Existen varios catálogos de influencia en la literatura. Uno de los más importantes ha sido desarrollado en diversos trabajos investigativos por Gary Yukl (Fu & Yukl, 2000; Kennedy, Fu, & Yukl, 2003; Yukl, 2008; Yukl & Falbe, 1990, 1991; Yukl, Falbe, & Youn, 1993; Yukl, Gordon, & Taber, 2009; Yukl, Seifert, & Chavez, 2008; Yukl & Tracey, 1992). De acuerdo con este autor, existen once tácticas o mecanismos de influencia (Yukl, 2010):

1. Persuasión racional: El agente utiliza argumentos y evidencias para mostrar si una propuesta o solicitud es posible y adecuada para el logro de objetivos importantes.
2. Apelación a los beneficios personales: El agente explica cómo realizar una petición o ayudar a avanzar en la carrera de la persona objetivo.

3. **Apelación inspiracional:** El agente hace una petición a valores e ideales o procura despertar las emociones de la persona objetivo para obtener el compromiso de una solicitud o propuesta.

4. **Consulta:** El agente enardece el objetivo de proponer mejoras en la propuesta o para ayudar a planear una actividad o un cambio para el cual se quiere el apoyo y la asistencia de la persona objetivo.

5. **Intercambio:** El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior, si el objetivo hará lo que el agente solicita.

6. **Colaboración:** El agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprueba una propuesta de cambio.

7. **Peticiones personales:** El agente pide el objetivo de llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta por amistad, o pide un favor personal antes de decir lo que es.

8. **Agrado:** El agente utiliza la alabanza antes o durante un intento de influir o expresa la confianza en la capacidad del objetivo de llevar a cabo una solicitud difícil.

9. **Legitimación:** El agente busca establecer la legitimidad de una solicitud o verificar la autoridad refiriéndose a las normas, políticas, contratos o precedente.

10. **Presión:** El agente utiliza demandas, amenazas, comprobar frecuentemente o recordatorios persistentes para influir en el objetivo y realizar una solicitud.

11. **Coalición:** El agente busca la ayuda de otros para persuadir a la meta de hacer algo, o utiliza el apoyo de los demás como una razón para el objetivo de acordar.

2.4. La reacción de los colaboradores

Existen tres formas de reacción de los colaboradores, con relación a las tácticas de influencia que se ejercen sobre ellos que son: el conformismo, la dramaturgia y la resistencia (Collinson, 2003, 2005, 2006):

- *Conformidad:* Esta primera consiste en que los colaboradores muestran un acuerdo interno con las reglas del juego organizacional y con las tácticas de influencia que se ejercen sobre ellos. Su reacción consiste en poner lo mejor de su parte para el logro de los objetivos.

- *Dramaturgia*: En este caso, el colaborador muestra su mejor cara y oculta su desacuerdo con las tácticas de influencia que se ejercen sobre él. Son personas que prefieren ser ignoradas en la organización y sienten temor a exteriorizar su desacuerdo por el poder que saben que se ejerce sobre ellos.

- *Resistencia*: El colaborador presenta inconformismo con las actividades y peticiones de su superior, acudiendo a diferentes medios para evidenciar su descontento. Es posible que este tipo de personas cumplan con sus objetivos, pero evidentemente no están cumpliendo su labor con gusto.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cualitativo. Utiliza en particular el estudio de caso, una estrategia metodológica que permite identificar de manera directa el comportamiento de los actores involucrados en el fenómeno objeto de estudio. El objetivo es recolectar información detallada, precisa y profunda, que permita vincular y analizar el problema de investigación en su contexto.

La investigación tiene como principales actores al líder (Carlos Pérez, gerente y socio principal de G. & M.) y sus cuatro colaboradores principales. Se trata de una empresa encargada de vender una base de datos jurídicos, que cuenta con personal de diferentes partes del mundo.

El método de recolección de información es la entrevista semi-estructurada, la cual se define como una práctica conversacional en la cual se produce conocimiento a partir de la interacción entre un entrevistador y un entrevistado o grupo de entrevistados (Sanabria, Saavedra & Smida, 2014). La entrevista tiene un formato establecido, el cual responde a los conceptos centrales de la investigación. El objetivo de la entrevista es identificar los métodos, las técnicas o las estrategias

que utiliza el líder para influenciar y conseguir resultados, así como el efecto y la actitud que ellas generan entre los colaboradores.

Para el análisis de información se utiliza la técnica de análisis de contenido temático, la cual consiste en identificar, en el discurso del entrevistado, temas que puedan servir para dar respuesta a la pregunta de investigación.

A continuación, se explica en qué consiste cada una de estas decisiones metodológicas.

3.1. El enfoque: cualitativo

La presente investigación es de tipo cualitativo. La investigación cualitativa tiene como objetivo realizar una descripción completa de todo aspecto de un fenómeno o problema, normalmente humano. En este tipo de investigación es necesario indagar el tema a profundidad en su estado natural y de esta manera poder observar la introspectiva, historia y experiencia del individuo en el problema (Klenke, 2008).

Creswell define la investigación cualitativa como “el proceso de investigación de entendimiento basado en distintas tradiciones metodológicas de investigación que exploran un problema social o humano. El investigador construye una imagen compleja, analiza palabras, reporta información brindada de diferentes fuentes y conduce el estudio en el estado natural del problema” (1994, pp. 1-2, citado en Klenke, 2008, p. 7).

Por su parte, Denzin y Lincoln (1994) definen la investigación cualitativa como “el estudio de las cosas en estados naturales, intentando encontrar sentido o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les dan a estos. La investigación cualitativa incluye el estudio y colección de una variedad de materiales empíricos como las experiencias personales, introspectiva, historia de vida, entrevistas, observaciones, textos visuales, entre otros. Estos describen las rutinas y los momentos problemáticos en la vida de los individuos” (1994, p. 1, citado en Klenke, 2008, p. 7).

A diferencia de la investigación cuantitativa, la mayoría de métodos de investigación cualitativa implican un énfasis en los procesos y significados que son rigurosamente examinados, pero no medidos en términos de cantidad, número o frecuencia. Los datos cualitativos proveen profundidad y detalle por medio de la citación directa. De igual manera provee descripciones detalladas de personas, lugares, situaciones y conductas. De forma opuesta al enfoque deductivo que guía la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa es de forma predominante inductiva y desarrollada en escenarios naturales.

La estrategia, lógica y objetivo del muestreo es un ejemplo claro de la diferencia entre la investigación cualitativa y la cuantitativa. En la primera, el tamaño de la muestra importa, pero no tiene la misma importancia que para una investigación cuantitativa. La investigación cualitativa, en lugar de utilizar muestreos aleatorios como la investigación cuantitativa, emplea el muestreo teórico. Este consiste en que el investigador escoge intencionalmente a los participantes que pueden contribuir de manera más significativa a responder la pregunta de investigación. Consecuentemente, las muestras utilizadas en la investigación cualitativa son normalmente no inclusivas, pero esto no significa que la investigación pierda validez (Klenke, 2008).

Los datos cualitativos derivan de la perspectiva de los participantes. En el centro mismo de la investigación cualitativa, la voz auténtica del informante debe representarse. Finalmente, una característica importante de la investigación cualitativa es su flexibilidad. Los diseños cualitativos se moldean de acuerdo a la evolución y la dinámica del proceso de investigación. Klenke deja como ejemplo el siguiente caso: después de coleccionar entrevistas semi-estructuradas para explicar dinámicas relacionadas con el fracaso del liderazgo, el investigador descubre que al protocolo de entrevista que éste utilizó le está faltando una pregunta importante que es luego introducida en entrevistas futuras. De esta manera, los protocolos de entrevistas, las técnicas de observación y los modos de análisis son raramente estandarizados y permiten una mayor confiabilidad como muestra o fuente (Klenke, 2008).

3.2. La estrategia metodológica: estudio de caso

3.2.1. El estudio de caso

El estudio de caso es una de las técnicas más utilizadas en los estudios organizacionales (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014). Según Yin (2002), el estudio de caso es una de las estrategias más complicadas de utilizar debido a su complejidad, pero es especialmente útil en la medida en que permite que el investigador retenga características importantes del objeto de estudio en contextos reales. En el caso del liderazgo, utilizar el estudio de caso consiste en investigar un fenómeno de liderazgo dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre dicho fenómeno y el contexto no son claros.

Stake (2005) señala dos tipos de estudios de casos. El primero, llamado caso intrínseco, consiste en un caso específico que atrae la atención del investigador de manera directa. Si el caso atrae la atención del investigador no por el caso en sí, sino por la dinámica de los temas, es llamado caso instrumental. Este último se utiliza para facilitar el entendimiento del observador.

Para Yin (2002), cuando surgen cuestiones de ‘cómo’ o ‘por qué’, el estudio de caso es la mejor elección, dado que el investigador no tiene mucho control sobre los eventos. El autor presenta cuatro casos específicos en los cuales se debe aplicar este método de investigación: para explicar conexiones complicadas y causales en intervenciones reales, para describir un contexto en vida real en el cual la intervención ya ha ocurrido, para describir la intervención propiamente dicha y para explorar situaciones en las que la intervención que está siendo evaluada no tiene desenlaces claros.

3.2.2 El caso analizado

La investigación se enfoca en el caso del señor Carlos Pérez, el director (Américas) de la empresa G. & M. que se dedica a la edición y publicación de contenidos científicos y culturales.

Esta compañía inicia en 1998 cuando Rodrigo Hernández, licenciado en derecho, ve la necesidad de acceder a información jurídica actualizada y de calidad. En compañía de su hermano funda G. & M. con el objetivo de brindar acceso a información legal.

Entre 1998 y 1999 la compañía abre ediciones en varios países de América Latina convirtiéndose en el sitio de referencia para la búsqueda de recursos jurídicos en español, los cuales se ofrecieron inicialmente de manera gratuita, financiándose con publicidad. Con el tiempo, se fueron incorporando contenidos Premium, como libros, revistas y contratos para poder ofrecer su servicio a través de suscripciones. Después en el 2000 un grupo de inversión en capital riesgo invierte en la empresa, que entonces pasa a llamarse G. & M., la cual, desde entonces, desarrolló su plataforma y cerró acuerdos con las principales editoriales españolas. En el 2002 el Equipo Fundador recompra la participación financiera al grupo británico, luego en el 2005 G. & M. inicia su expansión internacional con el lanzamiento de la G. & M. plus, producto orientado al público de Estados Unidos y la apertura de una oficina en California. Para el 2007 G. & M. lanza su nueva plataforma global con contenidos de 10 países e interfaz de consulta en 7 idiomas. Durante 2008 se amplía la cobertura a más de 100 países y son 13 los idiomas de consulta de la interfaz y a principios de 2009 se sobrepasan los 25 millones de documentos jurídicos incluidos en G. & M., año en el que se convierte en el sitio web jurídico con más tráfico en Internet.

Hoy en día, las oficinas centrales de la Compañía para Europa están en Barcelona y las oficinas regionales para Norteamérica y América Latina están situadas en Miami, Florida. También cuenta con departamentos en Madrid, Sao Paulo, México, Santiago de Chile, Bogotá, Lima y Buenos Aires. La empresa busca ofrecer servicios de información jurídica en más países con una atención personalizada y el respectivo idioma que se desee, es por eso, que cada año se abren nuevas oficinas.

El líder que estudiaremos en esta investigación es el Gerente General de América Latina de la empresa anteriormente mencionada, el señor Carlos Pérez, quien nació y estudio parte de su secundaria en Bélgica y a la edad de 16 años se trasladó a España a terminar sus estudios con una especialidad en ciencias puras. Al mismo tiempo trabajaba en una tienda 24 horas, lo cual era

desgastante, ya que en la mañana debía estudiar para cumplir con su trabajo en las horas de la noche. De ahí que tuvo que interrumpir la universidad por temas familiares. Se trasladó a Alicante (al sur de España), una ciudad pequeña y turística, en la que encontró las mejores oportunidades profesionales. Allí trabajó para una compañía de seguros por dos meses, pero, al no estar contento en este trabajo, se dedicaba a la venta de telefonía, justo en el momento en el que había liberación de la telefonía en España, por lo cual le resultó un negocio fácil.

Después, se trasladó a Barcelona, donde envió su hoja de vida a diferentes compañías, entre las cuales estaba G. & M. Allí empezó como vendedor y al poco tiempo le propusieron crear un equipo comercial, con quienes vendía de dos a tres veces más que los demás comerciales al cabo de mes y medio. Luego fue ascendido a jefe del departamento de venta telefónica y las cifras seguían subiendo. Un tiempo después es ascendido a responsable de ventas globales, ya que se estaban iniciando proyectos en el exterior, de manera que supervisaba su equipo en España y adicionalmente viajaba a México con frecuencia. Dada la expansión que se daba en la organización por diferentes países, le son asignados los mercados de México, Brasil, Chile, Colombia, entre otros, para los cuales iniciaba creando equipos comerciales locales. Finalmente, en el 2012, le asignan el cargo de gerente general de Latinoamérica, cargo en el que se desempeña actualmente.

Adicional al señor Carlos Pérez, se entrevistaron para esta investigación cuatro de sus colaboradores: Jorge Rodríguez, Santiago López, Andrea Uribe y Nicolás Alzate.

3.3. Técnica de recolección de información: entrevista semiestructurada

3.3.1. La entrevista semiestructurada

De acuerdo con Klenke (2008, p. 126), en las entrevistas semiestructuradas el investigador combina el uso de preguntas cerradas y abiertas, alternándolas de forma espontánea. El contenido de la entrevista se enfoca en cuestiones que son centrales para la pregunta de

investigación, permitiendo mayor flexibilidad y libertad en la obtención de información que la entrevista estructurada.

La entrevista semiestructurada fue el método que escogimos para recopilar la información, de tal forma que pudiéramos entrevistar a los diferentes colaboradores (quienes tenían diferentes cargos) y de esa forma revisar las diferentes perspectivas que tienen del señor Carlos Pérez como líder, de las tácticas de influencia que él utiliza en su relación cotidiana con ellos, y de las reacciones que dichas tácticas generan en sus colaboradores.

3.3.2. *Personas entrevistadas*

A continuación, enunciamos el perfil de las personas entrevistadas en el marco de la presente investigación¹:

- Jorge Rodríguez (Colaborador): Administrador público con especialización en gerencia de proyectos de la Escuela Superior de Administración Pública. Ha liderado alrededor de unos cinco equipos de trabajo a nivel regional y subregional en América Latina, sobre todo para información en ciencia y tecnología, hace unos cuatro años, en información especializada para abogados en la empresa G. & M.. Actualmente, es el country manager o gerente para la oficina de Colombia en G. & M..

- Santiago López (Colaborador): Estudiante de derecho de la Universidad Gran Colombia, es asesor de servicio al cliente en G. & M.. Su función es resolver cualquier inquietud que tenga el cliente respecto al producto y estar al tanto del buen desarrollo del mismo.

- Andrea Uribe (Colaborador): Estudiante de quinto semestre de derecho en la Universidad Católica. Es asesora comercial en G. & M., encargada de las ventas de cuentas profesionales a abogados, revisa los registros de las personas y les ofrece una base de información jurídica con lo que ellos normalmente se documentan.

- Nicolás Alzate (Colaborador): Terminó el colegio con bachillerato internacional en el colegio Casuarinas en Perú en el año 2006, luego estudió Negocios y Sociedad en la Universidad de York en Toronto, en la cual estudió un año hasta que decidió venir a Bogotá, donde inició su

¹ Los nombres de los entrevistados (líder y colaboradores), así como de la empresa estudiada, fueron cambiados con el fin de preservar el carácter anónimo de los participantes.

carrera de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario desde 2008 hasta 2013. Paralelo a esa formación, también ha hecho diplomados y cursos. Tiene un nivel de inglés en C2, mandarín en nivel 1, alemán en nivel 1 y francés en nivel 3. En G. & M. es director comercial, encargado de dirigir un equipo de trabajo conformado por 8 personas, a quienes capacita y asesora para ventas.

- Carlos Pérez (Líder): Bachillerato en el Liceo Francés en Bélgica con especialidad en ciencias puras. Tres semestres de economía en la Universidad Nacional de España. Actualmente es el gerente general de América Latina en la empresa G. & M., encargado de dirigir países como Colombia, Chile, Ecuador, entre otros.

3.3.3. *Guía de entrevista*

Para la recolección de información se realizaron entrevistas semiestructuradas. Se diseñó, para ello, una guía que permitiera dar respuesta a las preguntas de investigación. Las guías utilizadas fueron las siguientes:

Tabla 2.

Guías de entrevista

Guía de entrevista – líder	Guía de entrevista – colaboradores
- Hábleme un poco de su trayectoria académica y profesional.	- Hábleme un poco de su trayectoria académica y profesional.
- ¿Por qué empresas ha pasado antes de llegar a G. & M.?	- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?
- Hábleme de su trayectoria dentro de la empresa.	- ¿Qué opinión tiene de Carlos Pérez como jefe, como líder?
- ¿Cómo se ve usted como persona? ¿Cómo se define?	- ¿Alguna vez ha tenido problemas con Carlos Pérez?
- ¿Cómo se ve usted como líder y qué características tiene como tal?	- Cuando Carlos Pérez quiere que usted cumpla con una función o tarea, ¿Qué hace para lograr que usted lo haga?
- Cuénteme de la gente que está a su cargo,	

- ¿qué hace cada uno de ellos?
- Hábleme específicamente de cada uno, sobre la función que tienen dentro de la empresa y de las habilidades y virtudes que tienen.
- ¿Qué medios utiliza para conseguir la colaboración de sus subordinados?
- ¿Qué imagen considera que tienen sus colaboradores de usted como líder?
- ¿Usted colabora con gusto o hay situaciones en las que no está de acuerdo con sus funciones?
- ¿Alguna vez ha tomado represalias en contra de Carlos Pérez? Deme ejemplos por favor.

3.3.4. Procedimiento para la realización de las entrevistas

El contacto para las entrevistas se hizo a través de una llamada a la empresa G. & M., en la que tuvimos la oportunidad de hablar con Nicolás Alzate, quien nos ayudó a concretar en una fecha específica, el espacio para poder hablar con cada una de las personas de interés. Hubo un cierto retraso en este proceso, pues tuvimos que esperar hasta que el líder se encontró en el país. Las entrevistas del primer día fueron realizadas en diferentes cafés ubicados alrededor de la empresa, con el fin de tener un ambiente más tranquilo. Partimos del supuesto de que, al realizarlas al interior de la misma, no obtendríamos el mismo resultado en términos de la apertura y la sinceridad en las respuestas. A Carlos Pérez le hicimos la entrevista un jueves en la noche en un Café del norte de la Bogotá. Se tuvo que hacer de noche porque se contaba con muy poco tiempo debido a que su estadía en el país era sólo por un par de días.

Todas las entrevistas fueron grabadas con autorización expresa de los entrevistados. El material fue debidamente transcrito para su análisis.

3.4. Procedimiento para el análisis de la información

Para el análisis de la información utilizamos 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 elaboramos 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.

La Tabla 3 presenta dicho libro de códigos. Está compuesto 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 el 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. Finalmente, 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 fila contiene la fundamentación de cada subtema, es decir, el número de veces (fragmentos) en los que aparece en el curso de las entrevistas.

Tabla 3.*Libro de códigos*

TEMA	SUBTEMA	DEFINICIÓN	FUENTE	FUNDAMENTACIÓN
TÁCTICAS DE INFLUENCIA	Persuasión racional	El agente utiliza argumentos y evidencias para mostrar si una propuesta o solicitud es posible y adecuada para el logro de objetivos importantes.	Yukl (2010, p. 172)	1
	Apelación a los beneficios personales	El agente explica cómo realizar una petición o ayudar a avanzar en la carrera de la persona objetivo.	Yukl (2010, p. 172)	1
	Apelación inspiracional	El agente hace una petición a valores e ideales o procura despertar las emociones de la persona objetivo para obtener el compromiso de una solicitud o propuesta.	Yukl (2010, p. 172)	1
	Intercambio	El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior, si el objetivo hará lo que el agente solicita.	Yukl (2010, p. 172)	1
	Colaboración	El agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprueba una propuesta de cambio.	Yukl (2010, p. 172)	1
	Agrado	El agente utiliza la alabanza antes o durante un intento de influir o expresa la confianza en la capacidad del objetivo de llevar a cabo una solicitud difícil.	Yukl (2010, p. 172)	2

TEMA	SUBTEMA	DEFINICIÓN	FUENTE	FUNDAMENTACIÓN
	Presión	El agente utiliza demandas, amenazas, comprobar frecuentemente o recordatorios persistentes para influir en el objetivo y realizar una solicitud.	Yukl (2010, p. 172)	2
	Jocosidad	El agente hace chistes, bromas, comentarios irónicos o sarcásticos que generan presión o motivan, sin llegar a molestar u ofender el colaborador.	Trabajo de campo	2
	Apelación a la vulgaridad	El agente requiere peticiones, haciendo uso de palabras vulgares o palabras que ofenden sus subordinados.	Trabajo de campo	9
	Confianza	El agente confía en sus colaboradores y no está al pendiente de cada detalle de lo que hacen.	Trabajo de campo	1
REACCIONES DE LOS COLABORADORES	Conformidad	Esta primera, consiste en que los personajes muestran un acuerdo interno, basado en los compromisos y con las tácticas de influencia que se ejercen sobre ellos, así su reacción será poner lo mejor de su parte para el logro de los objetivos.	Collinson (2003)	2
	Conformidad Económica	El subordinado se siente motivado a ejecutar la solicitud principalmente por la remuneración económica que resulta de ésta.	Trabajo de campo	1

TEMA	SUBTEMA	DEFINICIÓN	FUENTE	FUNDAMENTACIÓN
	Resistencia	El subordinado presenta inconformismo con las actividades y peticiones de su superior, acudiendo a diferentes medios para evidenciar su descontento. Es posible que este tipo de personas cumplan con sus objetivos, pero evidentemente no están cumpliendo su labor con gusto.	Collinson (2003)	1

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

A continuación, se hará el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo de esta investigación. Con base en el marco teórico, identificaremos las tácticas de influencia que utiliza el señor Carlos Pérez y las reacciones que ellas generan en sus colaboradores. Como se podrá constatar en este capítulo, algunas de las tácticas de influencia utilizadas por el líder estudiado han sido ya contempladas en la literatura; otras surgieron del trabajo de campo.

4.1 Tácticas de influencia

4.1.1. *Persuasión Racional*

De acuerdo con Yukl, esta táctica consiste en que “el agente utiliza argumentos y evidencias para mostrar si una propuesta o solicitud es posible y adecuada para el logro de objetivos importantes” (Yukl, 2010, p. 219). Es una de las tácticas más usadas en las organizaciones, a la hora de solicitar un requerimiento, para convencer a los subordinados de realizar algo.

Esta táctica es utilizada por el señor Carlos Pérez. Uno de sus colaboradores explica:

Te doy un ejemplo y es... Cuando, por ejemplo, Carlos tiene un plan o una estrategia nueva, pues él nos reúne a todos y nos explica lo que quiere hacer, eh... lo que espera lograr, escucha retroalimentaciones y pues... al final, nos cuenta toda su visión para que sepamos como lo que cada uno tiene que hacer y, pues, de esta forma a cada uno nos dice qué debe hacer, lo que espera de cada uno para que todos juntos como uno, todo funcione.

En esta situación se puede identificar que el líder de nuestro interés recurre a la persuasión racional, a la argumentación sobre los medios para lograr los fines organizacionales, como una forma eficaz de hacer que sus colaboradores cumplan con sus requerimientos.

4.1.2. Apelación a los beneficios personales

De acuerdo con Yukl, esta táctica consiste en que “el agente explica cómo realizar una petición o ayudar a avanzar en la carrera de la persona objetivo” (2010, p. 219). Esta táctica beneficia tanto a la organización, como al líder y los colaboradores, ya que al tener una idea clara de lo que se tiene que hacer, se corre menos riesgo de cometer errores.

Para uno de sus colaboradores, el señor Carlos Pérez utiliza ésta táctica cuando ocurren situaciones como la siguiente:

Bueno, mira... Hay ocasiones en que Carlos nos retroalimenta sobre cómo lo que estamos haciendo, es algo que... agrega valor a las empresas y de alguna manera es algo que se convertirá en una fortaleza a futuro en nuestras hojas de vida.

En este caso en particular, en el que el líder retroalimenta sus colaboradores, apela a los beneficios personales (“se convertirá en una fortaleza a futuro en nuestras hojas de vida”), que, como se mencionó anteriormente, traerá beneficios a todos los participantes.

4.1.3. Apelación inspiracional

La definición propuesta por Yukl, consiste en que “el agente hace una petición a valores e ideales o procura despertar las emociones de la persona objetivo para obtener el compromiso de una solicitud o propuesta” (2010, p. 219).

Mencionaba uno de sus colaboradores que el señor Carlos Pérez suele hacer con ellos lo siguiente:

Claro que sí recuerdo una situación, cuando Carlos busca concientizarnos, usando un lenguaje vulgar, como de costumbre, jajaja... pero realmente haciendo un llamado a concientizarnos de que... hacer algo es lo correcto o

inspirándonos a hacerlo de la mejor manera posible para que todo funcione bien.

De alguna forma el líder encuentra la forma de inspirar sus colaboradores para que realicen o cumplan con los objetivos de la mejor manera posible.

4.1.4. Intercambio

Esta es otra táctica que se encuentra en el marco teórico de esta investigación, la cual Yukl define de la siguiente forma: “el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior, si el objetivo hará lo que el agente solicita” (2010, p. 219).

En este caso, fue el líder mismo quien explicó:

De repente han surgido situaciones en las que se presenta algún tema que requiere prioridad, entonces lo que hago es... ayudar a quien le corresponde el caso en concreto con lo que está haciendo en ese momento, de manera que vaya avanzando y se logre resolver la situación.

Se puede identificar un interés particular por parte del líder, quien a cambio ofrece ayuda en su labor al subordinado, para que este pueda cumplir con la función.

4.1.5. Colaboración

Esta táctica, para Yukl, consiste en que “el agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprueba una propuesta de cambio” (2010, p. 219).

Uno de sus colaboradores comentó:

Una situación que recuerde... Pues siempre que Carlos da una direccional o una orden, pregunta de qué forma o qué puede hacer él para que su requerimiento se ejecute correctamente. Es más, presiona a otros equipos de otros países, a... personal bajo otro cargo o de diferentes áreas o incluso a veces incentivos económicos para el equipo que lo requiera.

A través de incentivos (si es preciso económicos) y asistencia que proporciona el líder, sus colaboradores concluyen las actividades pertinentes.

4.1.6. Agrado

Corresponde a la táctica en la cual “el agente utiliza la alabanza antes o durante un intento de influir o expresa la confianza en la capacidad del objetivo de llevar a cabo una solicitud difícil” (Yukl, 2010, p. 219).

Nuevamente es el líder quien explica que:

En algunas ocasiones, es necesario reconocer o resaltar las virtudes que tienen aquellos que te colaboran, esto hace que... la persona se sienta motivada a seguir demostrando... que cumple con ello y, por ende, hará las cosas bien o incluso mejor.

Es un medio por el cual el líder consigue sus objetivos, destaca las cualidades de su colaborador, de manera que se sienta comprometido o inspirado a seguir demostrando lo mejor de sí mismo.

También contaba una de sus subordinados que

Mira, así de sencillo: te das cuenta que necesita que hagas algo, cuando te llama a su oficina y empieza a echarte flores de la forma más chistosa que

alguien pueda imaginar... Hasta te crees el cuento y al final ayudas con gusto a hacer lo que requiere.

Explica el colaborador que es una táctica que usa frecuentemente su jefe, que en la mayoría de ocasiones incluso, evidencia el interés en algo cuando comienza a hacer este tipo de alabanzas.

4.1.7. Presión

Aunque parezca extraño (ahora que la motivación que predomina en las técnicas modernas de gestión ha desplazado un poco el énfasis disciplinar que caracterizó las técnicas de gestión propias de la época taylorista), sigue siendo una de las tácticas más usadas en la actualidad. Yukl la define de la siguiente manera: “el agente utiliza demandas, amenazas, comprobar frecuentemente o recordatorios persistentes para influir en el objetivo y realizar una solicitud” (2010, p. 219).

Un colaborador contaba sentirse presionado cuando ocurrían situaciones como esta:

En mi caso particular, cuando se trata de resultados comerciales... A veces Carlos me presiona diciendo: “Si tu equipo no logra X objetivo, nos veremos obligados a despedirlos y será tu culpa”, lo cual en parte me presiona a sacar lo mejor de ellos. Por su bien, pero de igual forma indispone cargar con esa presión.

Se puede observar que el líder descarga cierta responsabilidad sobre su colaborador, para que, de esta manera, se sienta presionado que cumplir con el objetivo. De no ser así, el equipo a su cargo se verá afectado, hasta el punto de perder su empleo.

Otro de sus colaboradores, responde a la pregunta “Cuando Carlos Pérez quiere que cumpla con una función o tarea, ¿Qué hace para lograr que usted lo haga?”, de la siguiente manera:

Presionar, es la clave. Presionar, todo el tiempo está detrás de uno, si tienes una función está detrás. Presionar, presionar, presionar. Básicamente así lo hace. Él te dice: “tú tienes que hacer esto, de esta manera”, así tal cual

como él lo plantea; luego de eso, pues obviamente él no se relaja, no espera a que tú lo hagas, no, te hace seguimiento y presiona. Es todo el tiempo presión.

4.1.8. Jocosidad

Es una táctica que no aparece explícitamente en la literatura sobre la influencia en el liderazgo. La encontramos en el desarrollo del trabajo de campo. La cual definiríamos como un proceso por medio del cual el agente hace chistes, bromas, comentarios irónicos o sarcásticos que generan presión o motivan, sin llegar a molestar u ofender al colaborador.

Uno de los comentarios que se hicieron al respecto fue:

Siempre pasa con Carlos que... Después de ser muy duro o dar una directriz de forma estricta, hace chistes o comentarios irónicos, para relajar un poco el ambiente y hacernos saber que el tema no es personal, sino que es lo que debemos hacer independientemente de todo.

A diferencia de la Apelación a la vulgaridad (táctica que veremos más adelante), en este caso específico el colaborador no se siente insultado por parte del líder, pues da entender que después de ser fuerte en algún comentario, busca hacer un chiste o broma para suavizar y amenizar el ambiente que había generado.

También menciona un colaborador lo siguiente:

Sí, él es muy abierto, no tiene tapujos para decir las cosas, él las dice tal cual como las piensa, así mismo las dice, muy directo y al mismo tiempo tiene buen humor, usa un humor negro para que uno entienda el mensaje.

4.1.9. Apelación a la vulgaridad

Es el nombre que le hemos dado a esta táctica que fue mencionada por varios de los colaboradores. La definición propuesta por nosotros es la siguiente: táctica de influencia en la que el agente hace peticiones o emite órdenes haciendo uso de groserías, palabras soeces o expresiones verbales salidas de tono y desusadas en ambientes formales de trabajo. Uno de los posibles efectos de esta táctica de influencia es el de ofender a los colaboradores.

Entre los comentarios que hicieron algunos de sus colaboradores encontramos el siguiente:

Entonces creo que eso intenté hacer yo al principio: “la actualización de la jurisprudencia por tal”. Interrumpió y me dijo: “a mí no me expliques tu vida, coño”. Y yo pensé: “a uno le piden una explicación del por qué está fallando el producto y la respuesta es que no quiere que le repitamos nuestra vida, pues no es mi vida, es lo que está pasando en G. & M.”. Entonces creo que las groserías que manejaba en el sentido de que no servíamos, que éramos la escoria y un poco de cosas soeces que nos decía. Realmente me sentí mal porque a mí nunca me habían tratado así. Yo si había tenido jefes que eran mala clase pero que alguien me diga que usted no sirve para nada, que me diga que vengo a calentar un puesto y que está perdiendo la empresa por mi culpa, porque así lo dijo.

Explica esta persona que es una situación que se presenta frecuentemente en el trato que tiene el líder hacía sus colaboradores. Inicialmente sentía que lo estaban ofendiendo, pero con el pasar de los días, según cuenta, descubrió que esa es su forma de ser y ya lo toma de manera diferente.

Otra de las situaciones que recuerda un colaborador es la siguiente:

Bueno, pues él por todo era “mierda, no joda”. Recuerdo que hasta adoptamos a nivel interno la palabra pimpollos, pero era porque él nos iba a

decir una grosería y esa fue la vez que nos trató a todos mal, que todos quedamos como “uy, que pasó acá”.

Otra persona que se ha sentido ofendida por el vocabulario que usa el líder, admite que las palabras o groserías que escucha frecuentemente la hacen sentir mal y la asustan. A diferencia de los anteriores (quienes ya se acostumbraron), este colaborador aún siente que esa no es la manera correcta de referirse a ellos:

Como jefe creo que no es la manera de hacer las cosas, ni es la manera de decir las cosas. Tal vez la gente que lo conozca de hace muchos años diga que es normal y es la forma de ser de él, pero si una persona viene de afuera y lo mandan a hacer algo de esa forma brusca, de vaya y haga algo, no me importa si sabe hacerlo o no, simplemente vaya y hágalo, considero que no es la manera de hacer las cosas. Considero más bien que termina aburriendo a las personas que están a su alrededor, dando una imagen de una persona brusca.

Esta táctica resulta intimidante para uno de ellos cuando explica:

Sí, claro que cambia porque eso impide el acercamiento a él, porque digamos que yo lo veía a él, y pues no me daba miedo porque no tiene por qué darme miedo. Pero yo lo miraba y yo decía: “no, mejor yo no le digo ni le pregunto nada porque sé que voy a salir regañado y con una grosería”, y creo que uno es muy susceptible a que la gente lo trate mal. Entonces yo prefería decirle a otra persona o a la persona que va después de él, que decirle directamente a él. Además, que es muy chistoso porque cuando uno tiene una idea en la cabeza de lo que está pasando en ese momento, el cohibirse uno de decirlo, cuando lo dice ya no es igual, resulta uno diciendo cosas, pero no con la misma fluidez que al decirlo en su momento, entonces creo que no daba pie para que uno expusiera sus ideas y sí uno las decía, era

pendiente de en qué momento iba a decir algo, o iba a regañar o decir que es culpa de uno cuando posiblemente no era así.

Se observa temor y represión sobre este subordinado. Tanto, que prefiere no acercarse a Carlos, sino recurrir a cualquier otra persona para evitar un mal trato o un insulto. Este entrevistado afirma sentir temor cuando cuenta:

Sí, digamos que es un temor en cuanto a la reacción que va a tomar, uno no sabe si es buena o es mala porque es como esas personas que no muestra ni felicidad, yo lo veo como siempre tan serio, como una persona tan rígida que yo digo, no sé si está feliz o triste, yo siempre lo veo exactamente igual, yo lo veo sin emociones, pero pues me imagino que como ser humano debe tener sus emociones, pero yo lo veía así.

Esta persona se ha sentido bastante ofendida con los comentarios que ha escuchado por parte de su jefe. Cuando le preguntamos si ha tomado represalias en contra de Carlos Pérez, contestó:

No, no las he tomado. Alguna vez me dio mal genio porque él hablaba mucho de los colombianos como basura, como gente que no le gusta hacer nada, gente que no va a surgir, alguna vez tuve la intención de decirle que si no le gustaba Colombia pues que se fuera, porque los colombianos no éramos como él decía, no somos gente conchuda, no somos un país tercermundista como una vez nos lo dijo en una reunión, entonces dije: bueno, un tipo que viene a nuestro país, habla mal de Colombia y está vendiendo su producto a gente colombiana, entonces su salario está saliendo de la gente o de los abogados de los que tan mal habla.

Hay más comentarios relacionados con esta táctica, al parecer la más usada por nuestro líder:

Las pocas veces que él me citaba a su oficina a ver algún tema que eran dos o tres veces por semana, era una situación que a mí me aburría, que él me

dijera “ven a mi oficina”, yo ya iba aburrido, porque lo tenía en un concepto de que era un tipo bravo, gritón, grosero porque él usa muchas palabras fuertes [...] Es un tipo al que no se le da nada decir hijo de puta, puta, coño, es español. No es nada raro entrar a su oficina y que el tipo te diga “Putá, pero que cagada has hecho”, te recibe así y muy serio. Entonces uno apenas conociéndolo se queda pensando que lo van a echar o que la había embarrado en algo. Esa era la razón por la cual daba pereza entrar a la oficina de él.

Todos coinciden en afirmar que el líder suele usar palabras vulgares a la hora de referirse a ellos o requerir alguna tarea. A este respecto, otro colaborador contó que:

Él me miró a los ojos y me dijo: “¿Eres retrasado mental?”. Yo creo que yo lo miré con mucho odio y me volvió y me dijo: “¿En serio, eres retrasado mental? Es que no entiendo cómo no entiendes, es muy claro, no entiendo qué no ves”. Y pues claro uno se queda como, a este man qué le pasa, ¿por qué me va a decir retrasado mental a mí?, y pues como solo lo conocía hacía una semana y media, yo lo odié, yo era infeliz en esa empresa en ese momento, yo quería que mi práctica acabara ya, estaba aburridísimo, y pues son situaciones así.

Fue curioso ver tantos comentarios referidos a ésta táctica, la cual no es precisamente la más llamativa, puesto que los colaboradores presentan molestias e inconformidades con este tipo de trato.

4.1.10. Confianza

Otra de las tácticas detectadas en la investigación fue la confianza, la cual consiste en que el agente confía en sus colaboradores y no está pendiente de cada detalle de lo que hacen.

Uno de sus colaboradores hizo la siguiente aclaración:

No, eso fue en mi primer mes de práctica, te estoy hablando del primer mes de práctica. Entonces empezamos a trabajar muy de la mano, pero entonces ya trabajando muy de la mano y yo cuando yo ya estaba dirigiendo un departamento, empezamos a tener reuniones, a tener lluvia de ideas y ahí yo me encontraba a un Carlos que siempre estaba no uno, ni dos, ni tres, sino hasta quince pasos adelante mío. Entonces yo me puse a pensar en un futuro lejaniísimo y empecé a sentirme un poco más admirado, o sea, en serio el tipo la tiene clara y también empecé a entender un poco su método de trabajo y es una persona muy práctica. Realmente no pierde el tiempo en detalles bobos, o en detalles que bueno, para uno son bobos, para otros son importantes, pero es como que, te respeta por lo que eres, o sea, yo comprendí digamos que por ejemplo cuando me dijo retrasado mental, es un forma de él ser, pero digamos, en el fondo él me respeta. ¿Y cómo me respeta?, él a mí no me pregunta ¿A qué hora llegó?, él no está mirando el reloj a ver si yo ya llegué, él no me pregunta a mí si yo estoy haciendo mi trabajo, él no me pregunta cuánto tiempo de almuerzo me tomé, jamás, ni siquiera mira eso y si yo llego una hora tarde no dice nada. Y aprendí a comprender que Carlos no hace eso, es porque él te respeta como ser humano y él sabe que no tiene por qué perder el tiempo en algo que se supone que tú sabes que tienes que hacer y que porque él te contrató sabe que lo harás, porque él te respeta y sabe que tú vas a ser esa persona, vas a tener ese honor. Eso me parece una cualidad muy buena de Carlos, porque como líder, eso me inspira a yo cumplirla.

Aunque se ha sentido ofendido, este colaborador siente gran admiración por su líder, considera que es una persona práctica que no pierde el tiempo diciéndole cosas que ya sabe que debe hacer.

4.2. Reacciones de los colaboradores

Como resultado de las tácticas de influencia utilizadas por el señor Carlos Pérez, encontramos que sus colaboradores reaccionan de la siguiente manera.

4.2.1. Conformidad

Esta primera reacción consiste en que los colaboradores muestran un acuerdo interno, basado en los compromisos, con las tácticas de influencia que se ejercen sobre ellos. Su reacción es, por consiguiente, poner lo mejor de su parte para el logro de los objetivos (Collinson, 2003).

A este respecto, uno de sus colaboradores cuenta que:

Cuando Carlos me da una orden y no estoy de acuerdo con ella se lo manifiesto para que, o bien me explique por qué debe hacerse, o se deseche. En este orden de ideas siempre que hago algo para Carlos lo hago con la mejor actitud y con ganas de hacerlo lo mejor posible.

Es una persona que colabora con gusto para poder cumplir con los objetivos trazados por la organización. Aunque manifieste el no estar de acuerdo con algo, finalmente cumple con su labor.

4.2.2. Conformidad económica

Se trata de una derivación de la anterior. Es una reacción bastante común en una sociedad marcada por las relaciones mercantiles de intercambio económico. Consiste en que el colaborador se siente motivado a ejecutar la solicitud, principalmente por la remuneración económica que resulta de ésta.

Verás cómo agilizan los procesos en el momento que incentivas con dinero, créeme que lo he intentado de diferentes maneras, como... salida el viernes

más temprano. Pero al final te marchan de mejor forma si les ofrecéis un bono (dinero).

Para el líder en general muchos de sus colaboradores rinden de mejor forma cuando se les ofrece una remuneración económica adicional a su salario.

4.2.3. Resistencia

Según Collinson, esta reacción consiste en que el colaborador presenta inconformismo con las actividades y peticiones de su superior, acudiendo a diferentes medios para evidenciar su descontento (Collinson, 2003). Es posible que este tipo de personas cumplan con sus objetivos, pero evidentemente no están cumpliendo su labor con gusto:

Me molesta que alguien no manifieste si no está de acuerdo con algo, a pesar de que no es una decisión que esté en sus manos, considero dar espacios para que me lo hagan saber, pues... al final no hará bien las cosas y todos nos veremos afectados de alguna manera.

El líder comenta que ha tenido este tipo de casos, que no son de su agrado y además asegura dar espacios para evitar que este tipo de reacciones se presenten.

5. CONCLUSIONES

Esta investigación surge como resultado del reconocimiento de que en Colombia no se han realizado suficientes trabajos empíricos que permitan identificar los mecanismos de influencia que utilizan líderes de las organizaciones colombianas, y el impacto que dichos mecanismos generan en los trabajadores. Conocer cómo operan los procesos de influencia en la vida cotidiana de las organizaciones facilitaría el buen desarrollo empresarial, el cual depende en gran medida del desempeño del líder.

En el desarrollo de este caso en particular se pudo cumplir con los objetivos trazados, a saber, la identificación de las tácticas de influencia que se utilizan en G. & M., y de la reacción que los colaboradores presentan a las mismas.

Entre esas tácticas se identificaron la persuasión racional, la apelación a los beneficios personales, la apelación inspiracional, el intercambio, la colaboración, el agrado, la presión, la jocosidad, la apelación a la vulgaridad y la confianza. Estas tácticas se encontraron en su mayoría en la literatura revisada para la investigación. No obstante, las tres últimas no aparecen explícitamente en la literatura, siendo resultado del trabajo de campo. En primer lugar, la jocosidad, que consiste en un proceso por medio del cual el agente hace chistes, bromas, comentarios irónicos o sarcásticos que generan presión o motivan, sin llegar a molestar u ofender al colaborador. En segundo lugar, la apelación a la vulgaridad, táctica de influencia en la que el agente hace peticiones o emite órdenes haciendo uso de groserías, palabras soeces o expresiones verbales salidas de tono y desusadas en ambientes formales de trabajo y uno de cuyos posibles efectos es el de ofender a los colaboradores. Y finalmente, la confianza, que consiste en que el agente confía en sus colaboradores y no está pendiente de cada detalle de lo que hacen.

Ante esas tácticas, se identificaron tres tipos de reacciones en los colaboradores: el conformismo, el conformismo económico y, en mucha menor medida, la resistencia. La reacción más frecuente es la del conformismo económico, que es cuando el subordinado se siente

motivado a ejecutar la solicitud principalmente por la remuneración económica que resulta de ésta.

6. RECOMENDACIONES

Esta investigación ha demostrado la importancia central que tiene, para la motivación, las tácticas de influencia que utilizan los líderes con los colaboradores y, en general, el trato que le dan a estos. Sin importar el cargo que se ejerza dentro de la organización o la procedencia de la persona que ocupa el rol de liderazgo, cualquier miembro de la organización merece ser tratado con respeto. Ello permite construir un clima organizacional deseable, que favorezca el buen desempeño de todos los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, esperamos que esta investigación y otras que se vienen realizando sobre el tema, permitan mejorar la comprensión de la forma como operan los procesos de influencia en las organizaciones, y contribuya al avance teórico de los estudios en liderazgo y al mejoramiento de la capacidad de gestión de las organizaciones colombianas.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Paidós. España: Barcelona.
- Arriaga, J.L., Guaquelin, F., & Gueaquelin, M. (1976). *El mecanismo de la persuasión*. Ediciones Mensajero. España: Bilbao.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencia y actitud*. Ecoe Ediciones. Colombia: Bogotá.
- Baldoni, J., & Chávez, M.C. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. McGraw-Hill. México D.F.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bower, J.L., & Cárdenas, J. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Norma. Colombia: Bogotá.
- Burdeau, G. (1996). *Tratado de ciencia política*. Barcelona: Paidós.
- Conger, J.A. (1991). *El líder carismático un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Mc Graw-Hill. Colombia: Bogotá.
- Collinson, D. (2003). Identities and insecurities: selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419-1442.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *Leadership Quarterly*(179-189).
- Cover, S.R., & Pantelides, O. (1994). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós Empresa. España: Barcelona.
- Crosby, P.B. (1990). *Liderazgo el arte de convertirse en ejecutivo*. Mc Graw-Hill. México D.F.
- Daft, R. L., & Steers, R. (1997). *Organizaciones: el comportamiento de los individuos y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- De Val Pardo, I. (1997). *Organizar: acción y efecto*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dilts, R.B., & Sempau, D. (1998). *Liderazgo creativo para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer*. Programación Neurolingüística. PNL. Ediciones Urano. España: Barcelona.

- Fiedler, F. E. (1963). *A contingency model of leadership effectiveness*. Durham, New Hampshire: University of New Hampshire.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In L. Cartwright (Ed.), *Studies of social power* (pp. 150-167). Michigan: University of Michigan Press.
- Fu, P. P., & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Gardner, H., Laskin, E., & Tosaus, P. (1998). *Mentes líderes una anatomía del liderazgo*. Paidós. España: Barcelona.
- Graen, G. S., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hamermesh, R.G. (1991). *Planeación Estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores*. Limusa. México D.F.
- Heifetz, R. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Paidós. España: Barcelona.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*(3), 81-97.
- Hughes, R., Ginnett, R., Curpy, G., Ortíz, M., & Montaña, D. (2007). *Liderazgo : cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Juarez, F., & Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Editorial Académica Española. Alemania: Sarrebruck.
- Kennedy, J., Fu, P. P., & Yukl, G. (2003). Influence tactics across twelve cultures. In W. Mobley & P. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 3, pp. 127-147). USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. UK: Emerald.
- Kotter, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos. España: Madrid.
- Lencioni, P., & Arias, A. (2008). *Las cinco tentaciones de un gerente una fábula sobre el liderazgo*. Editorial Norma. Colombia: Bogotá.
- Lussier, R. N., & Achua, C. E. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México DF: International Thomson Editores.

- Mottesi, A.H. (2007). *Latino América nueva hacia un nuevo liderazgo para el siglo XXI*. Editorial Kerygma. Estados Unidos: California.
- Mumford, M. D. (Ed.). (2010). *Leadership 101*. New York: Springer Publishing Company.
- Mumford, M. D., Friedrich, T., Caughron, J., & Antes, A. (2009). Leadership research: traditions, developments, and current directions. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*. London: Sage.
- Newstrom, J.W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. México D.F.
- Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage.
- O'Donnell, K., Díaz, J.H., Valencia, J., & Zuluaga, C. (2009). *Lidere el cambio lecciones para tiempos turbulentos*. Panamericana Formas e Impresos. Colombia: Bogotá.
- Pree, M.D. (1993). *El auténtico liderazgo los atributos esenciales de un gran líder*. Javier Vergara. Argentina: Buenos Aires.
- Reig Pintado, E., Callejas, J.E., Guerrero, J.C. & Sámano, A. (2004). *El líder y el desafío del cambio*. Esitorial Continental. México D.F.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento corganizacional*. México: Prentice-Hall.
- Saavedra, J. J. (2014). *Les mécanismes d'influence dans la relation de leadership: deux études de cas en Colombie*. Laboratoire Normandie Innovation Management Entreprise Consommation (NIMEC) - Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Thèse Doctorale, Université de Caen, Caen.
- Saavedra, J. J., Sanabria, M., & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al liderazgo. *Innovar*, 23(50), 17-33.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales (organization studies): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Tuleja, T. (1987). *Mas allá de la cuenta de resultados como los líderes empresariales están convirtiendo la ética en beneficios*. Plaza y Janes, España: Barcelona.
- Yin, R. (2002). *Case study research : design and method*. London: Sage.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Falbe, C. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Yukl, G., Falbe, C., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behaviors for managers. *Group and Organization Management*, 18(1), 5-28.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2009). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002(9), 1.
- Yukl, G., Seifert, C., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.