

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Los mecanismos de influencia en el liderazgo: dos estudios de caso

David Antonio Iancheros Guzmán
Luis Felipe Zuluaga López
Paola Daza Rodríguez

Bogotá
2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Los mecanismos de influencia en el liderazgo: un estudio de caso organizacional

David Antonio Lancheros Guzmán
Luis Felipe Zuluaga López
Paola daza rodríguez

Juan Javier Saavedra Mayorga

Administracion de Negocios Internacionales

Bogotá
2016

Dedicamos este proyecto en primer lugar a Dios, pues sin él no estaríamos culminando esta etapa de nuestras vidas; a nuestras familias por acompañarnos y hacer esta profesión posible.

Agradecemos a nuestros profesores, en especial a nuestro tutor de tesis. Sin su apoyo y orientación no hubiera sido posible el desarrollo total de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	13
1. PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2. Objetivos de la investigación	17
1.2.1. Objetivo general	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. El Liderazgo	18
2.3. La influencia.....	31
2.4. Las reacciones de los colaboradores	36
3. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Tipo de investigación	40
3.2. Método de investigación	41
3.3. Los casos estudiados	42
3.3.1. Caso 1: Microscopios y Equipos Especiales S.A.S	42
3.3.2. Caso 2: Tecniespectro S.A.S	43
3.4. La técnica de recolección de información.....	44
3.4.1. La entrevista.....	44
3.4.2. Las personas interrogadas.....	46
3.4.3. Construcción de la guía de entrevista	48
<i>a. Guía de entrevista para los líderes.....</i>	<i>48</i>
<i>b. Guía de entrevista para los colaboradores</i>	<i>48</i>
3.4.4. Procedimiento para la realización de las entrevistas.....	49
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1. Primer caso de estudio: Microscopios y Equipos Especiales S.A.S.	57
4.1.1. Tácticas de influencia utilizadas por el líder	57
<i>a. Persuasión Racional</i>	<i>57</i>
<i>b. Instrucción</i>	<i>59</i>
<i>c. Apelación inspiracional</i>	<i>61</i>
<i>d. Consulta.....</i>	<i>63</i>

<i>e. Intercambio</i>	64
<i>f. Colaboración</i>	66
<i>g. Agrado/ Amabilidad</i>	68
<i>h. Asertividad</i>	69
<i>j. Confianza recíproca</i>	70
<i>k. Interacción</i>	71
<i>l. Experiencia</i>	72
<i>m. Ambiente y lenguaje</i>	73
<i>n. Autoridad</i>	74
<i>o. Supervisión</i>	75
4.1.2. Reacción de los colaboradores	76
<i>a. Conformidad</i>	76
<i>b. Resistencia</i>	79
<i>c. Solución</i>	80
4.1.3. Influencia Recíproca.....	81
4.2. Caso de estudio dos: Tecniespectro S.A.S	82
4.2.1. Tácticas de influencia utilizadas por el líder	82
<i>a. Sanciones</i>	82
<i>b. Consulta</i>	84
<i>c. Instrucción</i>	85
<i>d. Colaboración</i>	86
<i>e. Agrado/ Amistad</i>	86
<i>f. Amabilidad</i>	87
<i>g. Confianza recíproca</i>	88
<i>h. Experiencia</i>	88
4.2.2. Reacciones de los colaboradores	89
<i>a. Entrega</i>	89
<i>b. Solución</i>	90
4.2.3. Influencia recíproca	91
5. CONCLUSIONES	92
6. RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS.....	96

GLOSARIO

Agrado: Táctica de influencia que consiste en influenciar a alguien causando una buena impresión. Esta táctica busca que la persona objetivo esté más inclinada a hacer lo que el influenciador quiere (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980, p.447).

Amabilidad: Táctica de influencia que consiste en que “el agente utiliza el elogio y la adulación antes o durante un intento de influencia, o expresa confianza en la capacidad del objetivo para llevar a cabo una petición difícil (Yukl, 2010, p.172).

Ambiente y lenguaje: Táctica de influencia que consiste en que el influenciador genera un ambiente favorable para que los colaboradores cumplan un objetivo. Asimismo, a través de su lenguaje logra influenciarlos, y crear sentido de pertenencia en ellos (Los autores).

Apelación inspiracional: Táctica de influencia que consiste en que el agente apela a los valores e ideales o pretende despertar en la persona objetivo emociones para ganar el compromiso para una petición o propuesta (Yukl, 2010, p.172).

Apelación personal: Táctica de influencia que consiste en que el agente pide al objetivo llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta fuera de la amistad, o pide un favor personal antes de decir lo que es (Yukl, 2010, p.172).

Asertividad: Táctica de influencia que consiste en influir a las personas de manera contundente. Esto envuelve el uso de demandas, la fijación de plazos y la expresión de fuertes emociones (Kipnis et al., 1980, p.447).

Autoridad: Táctica de influencia en la que el influenciador emite una orden y debido a su experiencia y autoridad hace que los colaboradores la cumplan (Los autores).

Coalición: Táctica de influencia que consiste en que el agente busca la ayuda de otros para persuadir al objetivo de hacer algo, o utiliza el apoyo de los demás como una razón para llegar a un acuerdo con el objetivo (Yukl, 2010, p.172).

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

Colaborador: Persona en la que el líder ejerce su influencia para cumplir ciertas ordenes en la consecución de un objetivo (Los autores).

Confianza recíproca: Táctica de influencia consistente en que El influenciador deposita la confianza a los colaboradores, sin dejar de lado su posición como líder y la importancia de la toma de decisiones (Los autores).

Conformidad: Reacción por parte de los colaboradores en la que tienden a preocuparse por sí mismos como objetos valiosos a los ojos de los que tienen autoridad. Los conformistas pueden adoptar muchas formas diferentes, que reflejan diferentes grados de compromiso a la organización y a su liderazgo (Collinson, 2006, p.183).

Consulta: Táctica de influencia que consiste en que el agente fomenta al objetivo sugerir mejoras en una propuesta o ayudar a planificar una actividad o un cambio para el cual se desea el apoyo y asistencia de la persona objetivo (Yukl, 2010, p.172).

- **Dramaturgia:** Reacción por parte de los colaboradores los cuales tienen la tendencia a presentarse a sí mismo bajo una luz favorable, usando información políticamente para ocultar, mistificar, exagera y/o subestimar (Collinson, 2006, p.186).

Experiencia: Táctica de influencia que consiste en que el influenciador ejerce a partir de sus conocimientos y experiencia, confianza en los colaboradores para que estos lo sigan, trabajen a gusto y que aporten en la toma de decisiones (Los autores).

Instruir: Táctica de influencia en la que el agente explica cómo llevar una petición o soportar una propuesta que beneficiara personalmente o que ayudara a avanzar en la carrera de una persona (Yukl, 2010, p.172).

Interacción: Táctica de influencia en donde el influenciador genera trabajo más interactivo y en grupo entre los colaboradores, brindando espacios de esparcimiento, que a su vez generen aportes al trabajo de los colaboradores y la organización” (Los autores).

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 hace lo que solicite el agente (Yukl, 2010, p.172).

Legitimación: Táctica de influencia en la que el agente busca establecer la legitimidad de una solicitud o para verificar la autoridad para hacerlo, haciendo referencia a las normas, políticas, contratos, o precedentes (Yukl, 2010, p.172).

Liderazgo: Proceso de influencia en donde “un individuo influye a un grupo de individuos para cumplir una meta común” (Northouse, 2007, p.3), también se concibe como “el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia lograr una meta” (Rauch & Behling, 1984, p.24) y finalmente como “el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier & Achua, 2002)

Persuasión racional: Táctica de influencia que consiste en que el agente utiliza argumentos lógicos y evidencias fácticas para mostrar una propuesta o solicitud que es factible y pertinente para la consecución de objetivos de la tarea importante (Yukl, 2010, p.172).

Presión: Táctica de influencia consistente en que el agente utiliza demandas, amenazas, comprobaciones frecuentemente, o recordatorios persistentes para influir en el objetivo de realizar una solicitud (Yukl, 2010, p.172). También se puede ver como el cumplimiento

obligatorio de los sujetos a las normas decretadas por la organización (Tourish, Collinson, & Barker, 2009).

Resistencia: Reacción por parte de los colaboradores en la que los empleados expresan su descontento sobre el proceso de trabajo. Puede ayudar a los colaboradores a 'sobrevivir' a regímenes organizativos de estricto control, vigilancia y mercantilización (Collinson, 2003, p.184).

Sanciones: Táctica de influencia en la que los agentes utilizan recompensas o castigos para influir en otros. El uso de las sanciones también podría envolver ganancias deseables o indeseables (Kipnis et al., 1980, p.447).

Solución: Reacción por parte de los colaboradores en donde este tiende a solucionar situaciones de riesgo o tiende a llevar propuestas resultas ante el líder (Los autores).

Supervisión: Táctica de influencia que consiste en que el influenciador verifica que los colaboradores realicen su trabajo bien y a tiempo (Los autores).

Temor: Reacción por parte de los colaboradores en donde estos realizan sus labores con cierto temor por no defraudar a los demás o al líder (Los autores).

RESUMEN

Este trabajo investigativo busca aportar a la literatura sobre las tácticas de influencia en el liderazgo. Surge como una aplicación, a dos casos específicos, del proyecto de investigación “Los mecanismos de influencia en la relación de liderazgo”, desarrollado por el profesor Juan Javier Saavedra Mayorga e inscrito en la línea de investigación en Estudios Organizacionales del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia.

La investigación tiene como objetivo fundamental identificar las tácticas de influencia que utilizan dos líderes organizacionales en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas.

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. La estrategia metodológica empleada es el estudio de caso. El trabajo de campo se desarrolló en dos organizaciones: Microscopios y Equipos Especiales S.A.S. y Tecniespectro S.A.S. 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 primer caso estudiado, se encontró que las principales tácticas de influencia utilizadas por el líder estudiado son Instrucción, Colaboración, Supervisión, Apelación Inspiracional, Confianza Recíproca, Intercambio, Ambiente, Escucha, Lenguaje, Integración, Consulta, Persuasión Racional, Asertividad, Autoridad, Resultados, Ejemplo y Experiencia. Estas tácticas provocan en los colaboradores principalmente una reacción de Conformidad y Solución y, en menor medida, de Resistencia. En el segundo caso estudiado, se encontró que las principales tácticas de influencia utilizadas por el líder estudiado son Sanciones, Consulta, Instrucción Colaboración, Agrado/Amistad, Amabilidad, Confianza recíproca y Experiencia. Estas tácticas provocan en los colaboradores principalmente reacciones de Entrega y Solución.

El trabajo hace un análisis de la forma como los líderes utilizan las tácticas de influencia con sus colaboradores, y describe los efectos que ello tiene en el trabajo cotidiano de las organizaciones estudiadas.

Palabras clave.

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

ABSTRACT

This research work is seeking to provide to the literature knowledge about the influence tactics of leadership. This investigation performs as an application of two specific cases, from the research project “The mechanism of influence in the leadership relationship”, developed by Professor Juan Javier Saavedra Mayorga and subscribed to the research line in Organizational studies, from the Research group in Management and leadership.

The investigation has as a fundamental objective to identify the tactics of influence that are used by two organizational leaders in their daily relationship with their workers, as well as the workers reactions, after using the tactics before mentioned.

The project starts from a theoretical revision about three elements: leadership, influence and power, and the reactions from employees against the influence tactics used by the leader. The methodologic strategy apply, is the study of the cases. The field work was developed in two organizations: Microscopios y Equipos Especiales S.A.S. y Tecniespectro S.A.S. The data collection technique is a semi structured interview; and the method of analysis of information is the analysis of the thematic content.

In the first study case, it was found that the main tactics of influence used by the leader are: instruction, collaboration, supervision, inspirational appeal, mutual trust, exchange, environment, listening, language, integration, consultation, rational persuasion, assertively, authority, results, example and experience, this tactics generate mainly reaction of conformity and solution, in the employees, and in lesser extent, resistance. In the second case studied, it was found, that the main tactics of influence used by the leader are sanctions, consultation, instruction to the employees, liking/ friendship/kindness, mutual trust and experience. These tactics generate to the employees’ devotion and solution

This research work generates an analysis on how the leaders use the tactics of influence with their employees, and describes the effects that the mentioned tactics have in the daily work environment for the organizations.

Key Word

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

1. PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación

A través de la historia de la humanidad puede constatarse la presencia, en el ser humano, de una cierta inclinación a formar parte de actividades que requieren la movilización de esfuerzos conjuntos, bajo la orientación de un guía o líder. Ello ha sido así en áreas tan diversas como la religión, la política y la economía, entre otras. En realidad, muchas de las actividades que desarrollamos o en las que estamos involucrados en la vida cotidiana, sea en las organizaciones o fuera de ellas, están mediadas por el liderazgo.

Dado que la importancia del liderazgo se manifiesta desde los comienzos de la humanidad, podría pensarse que se trata incluso de una característica innata del ser humano. No obstante, los estudios sobre la importancia del liderazgo no surgieron sino hasta comienzos del siglo XX.

Dentro de las organizaciones el liderazgo tiene una función muy importante en la medida en que se presenta “en todos los niveles de la organización y puede ser practicado incluso por personas que no están asignadas a una posición formal de liderazgo”(DuBrin, 2010, p. 3). Es, además, un proceso en el que no solamente el líder es el protagonista, sino en el que, eventualmente, “el líder afecta y es afectado por sus seguidores” (Northouse, 2007, p. 5).

Por otro lado, existe un cierto consenso sobre el hecho de que el liderazgo puede ser definido desde el punto de vista de la influencia. A este respecto, Yukl y Van Fleet lo definen como “un proceso que incluye influenciar los objetivos o estrategias de un grupo u organización, influenciar a las personas en la organización para llevar a cabo estas estrategias y cumplir con los objetivos, influenciar la permanencia y la identidad del grupo e influenciar la cultura de la organización” (Yukl & Van Fleet, 1992, p. 148).

La constatación de que el común denominador de las definiciones sobre el liderazgo es la influencia nos llevó a interesarnos por la existencia de estudios empíricos sobre ese tema en el

caso colombiano. En otras palabras, nos preguntamos si existen trabajos de investigación que identifiquen las tácticas que utilizan los líderes colombianos para ejercer influencia sobre sus colaboradores.

Para ello realizamos una búsqueda bibliográfica detallada en las bases de datos con que cuenta la Universidad del Rosario. Utilizamos cuatro combinaciones de palabras clave. Los resultados de dicha búsqueda bibliográfica, luego de la depuración correspondiente (esto es, luego de descartar todos los registros arrojados por el Sistema Integrado de Búsqueda que no tenían relación directa con el campo de la administración) son los siguientes: con la primera combinación de palabras clave, Poder-Influencia-Colombia se obtuvieron dos registros. Con la segunda, Poder-Influencia-Organización, se encontraron otros dos registros. Con la tercera, Liderazgo-Influencia-Colombia, se encontraron dos registros. Finalmente, con la cuarta, Liderazgo-Influencia-Organización, se obtuvieron tres documentos.

Una revisión del contenido de estos trabajos nos muestra que, aunque en todos ellos se tratan temas relativos a la influencia, el poder y el liderazgo en el contexto colombiano, ninguno de ellos presenta un análisis empírico sobre las tácticas de influencia que utilizan los líderes con sus colaboradores.

A la luz de la constatación de este vacío en la literatura, surge la necesidad de desarrollar una investigación que identifique, de manera empírica, las tácticas de influencia que utilizan algunos líderes colombianos en su relación cotidiana con sus colaboradores, y la reacción que estas tácticas producen en estos últimos.

Nuestro trabajo intentará dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son las tácticas que utilizan dos líderes colombianos para ejercer influencia, y cuál es el efecto que dichas tácticas tienen sobre los colaboradores?

En el desarrollo del trabajo se dará respuesta a dos sub preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las tácticas que utilizan los líderes estudiados para influenciar a sus colaboradores?
- ¿Qué reacción genera la utilización de dichas tácticas entre los colaboradores de los líderes estudiados?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Identificar las tácticas de influencia que utilizan dos líderes colombianos en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las tácticas que utilizan los líderes estudiados para ejercer influencia en sus colaboradores.
- Identificar la reacción de los colaboradores ante dichas tácticas de influencia.

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad hacer una revisión de la literatura sobre los principales conceptos abordados en la investigación. Está compuesto por cuatro apartados: en primer lugar, se aborda el concepto de liderazgo. En segundo lugar, el concepto de poder. Luego, el concepto de influencia. Finalmente, se abordan las posibles reacciones de los colaboradores ante las tácticas de influencia de los líderes.

2.1. El Liderazgo

Para empezar a hablar del liderazgo debemos tener claro que este ha estado presente desde el inicio de los tiempos. Analizaremos cómo este concepto se ha ido transformando a través del tiempo para estar más acorde a cada época sin cambiar su esencia.

Nos remontaremos a la antigua Grecia donde el filósofo Aristóteles (350 a. c) dijo que “El que nunca ha aprendido a obedecer no podrá ser un buen comandante” (Mumford, 2010, p. 1). Con esta frase se puede dar una introducción al liderazgo, puesto que una persona que no sabe obedecer, nunca podrá llegar a ser un líder e influir en las demás personas que lo rodean, debido a que no será tomado en serio.

Por otro lado el filósofo Nicolás Maquiavelo (1532) dijo que “no hay nada más difícil de tomar en la mano, más peligrosa para llevar a cabo, o más incierto en su éxito, que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas” (Mumford, 2010, p. 1). Con esta frase Maquiavelo da a entender que no hay situación más difícil que ser un líder. Tratar de cambiar el pensamiento de las demás personas no es fácil debido a que todos tenemos diferentes puntos de vista. Esto solo lo logra un buen líder que logre influir de manera correcta en sus seguidores.

Una primera definición de liderazgo la encontramos en uno de los textos más citados del campo. Se trata del trabajo panorámico de Northouse, para quien el liderazgo es “un proceso en donde un individuo influye a un grupo de individuos para cumplir una meta común”

(Northouse, 2007, p.5). Por su parte, Rauch & Behling lo definen como “el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia lograr una meta” (Rauch & Behling, 1984, p.46). Finalmente, Lussier y Achua afirman que el liderazgo es “el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier & Achua, 2002, p.6).

Una revisión de las anteriores definiciones nos muestra que la mayoría de ellas concibe al liderazgo como un proceso de influencia, en el que los seguidores se ven influenciados por el líder para cumplir los objetivos la organización y, de esta manera, cumplir sus propios objetivos. Incluso Lussier y Achua (2002) hacen referencia al hecho de que este proceso es de doble vía, es decir que los colaboradores también ejercen a su vez influencia sobre el líder.

Estas definiciones sobre el concepto de liderazgo nos muestran, por un lado, el papel central que en el mismo juega el concepto de influencia y, por otro lado, nos muestra la conveniencia de estudiar los mecanismos (tácticas) por medio de los cuales los colaboradores son influenciados por parte de los líderes, pero también la posibilidad y los mecanismos (tácticas) por medio de los cuales éstos últimos son influenciados por aquellos en el curso de sus interacciones cotidianas.

En cuanto a la influencia, Yulk (2010) afirma que, en general, no es más que el efecto de la acción de una variable sobre otra, o de una parte de un sistema sobre otro. Cuando la influencia se refiere a la acción de una persona sobre otra u otras, esta puede impactar sus actitudes, percepciones y sus comportamientos. Las consecuencias de la influencia pueden ser fuertes o no, dependiendo de la seguridad y el control sobre el comportamiento del objeto.

Para Yukl (2010), la influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. Si no es así, no sería un líder, puesto que no tendría capacidad de influir para cumplir sus objetivos planteados. En muchos casos el poder se enuncia desde la “posibilidad” de influir, mientras la influencia corresponde a las “capacidades” que posee un líder para influir sobre sus seguidores y buscar en ellos un cambio.

Northouse (2007), por su parte, nos explica que el liderazgo cuenta con cuatro componentes esenciales: (a) el liderazgo es un proceso, (b) el liderazgo implica influencia, (c) el liderazgo se produce en un contexto de grupo y (d) el liderazgo implica el logro de un objetivo. En primer lugar, cuando Northouse (2007) afirma que el liderazgo es un proceso, se refiere a que este no es un rasgo o característica que el líder tiene en su interior, sino que por el contrario es algo que se construye cuando hay transferencia entre el líder y los seguidores. Destaca también por otro lado que este no es un proceso unidireccional sino interactivo, en el que líderes y seguidores están en contacto para lograr las metas u objetivos planteados en la organización. En segundo lugar, al afirmar que el liderazgo implica influencia, se refiere a cómo el líder afecta a todos los involucrados en el proceso. Sin influencia no existe liderazgo. En tercer lugar, cuando dice que el liderazgo se produce en un contexto de grupo, hace referencia a que este implica influir en un grupo de individuos que tienen un propósito común. Si no se tiene clara una dinámica grupal a la hora de desarrollar un objetivo, este no tendrá éxito. Por último, cuando Northouse (2007) afirma que liderazgo implica un logro objetivo, se refiere a que el líder tiene que dirigir al grupo en la dirección correcta para el cumplimiento de las metas. Estos cuatro componentes hacen del liderazgo un proceso de influencia exitoso a la hora de interactuar con los colaboradores y las personas que hacen parte del equipo.

Mumford (2010) y Northouse (2007) muestran en sus trabajos panorámicos los principales enfoques y teorías que, desde mediados del siglo XX, se han formulado para estudiar el fenómeno del liderazgo. A continuación, y basándonos en dichos autores, hacemos una revisión de los más importantes.

El primer trabajo al respecto fue desarrollado a mitad del siglo XX y consistía en identificar rasgos o características que diferenciaban los líderes del resto de la población. El *enfoque de rasgos o características* empezó bajo la idea de que un líder era un individuo con cualidades excepcionales que lo apartaban de los demás individuos. Estos estudios se concentraban en identificar las cualidades y características innatas que poseen grandes líderes de la historia en el ámbito social, político y militar; se creía además que estas personas nacían con estos rasgos y solo las grandes personas podían poseerlos.

En 1948 Stogdill propuso que una serie de rasgos que diferenciaban a los líderes de los seguidores en diversas situaciones. Los resultados arrojaron que la inteligencia, la sociabilidad, la confianza y un alto nivel de alerta son comúnmente los rasgos característicos de una persona con perfil de líder (Mumford, 2010).

De acuerdo con Northouse (2007), son cinco los rasgos fundamentales que todo líder debe tener: Inteligencia, Auto-confianza, Determinación, Integridad y Sociabilidad. La inteligencia esta positivamente relacionada con el liderazgo en la medida en que tener una habilidad verbal fuerte, una habilidad de percepción y razonamiento, hace de una persona un mejor líder. En cuanto a la autoconfianza, esta es la habilidad que algunas personas tienen de reconocer sus habilidades y competencias. Permite al líder sentirse seguro de que sus intentos de influenciar a otros son los apropiados y correctos. La determinación, por su parte, es el deseo de cumplir con el trabajo e involucra características como la iniciativa, la persistencia, la dominación y el manejo de personas. Las personas con determinación son proactivas y tienen la capacidad de perseverar al momento de presentarse obstáculos; es por esto que los líderes deben mostrar determinación en situaciones y momentos particulares. La integridad es la cualidad de ser honesto y de irradiar confianza, de crear en los colaboradores un deseo de ganarse la confianza y de ser dignos de trabajar para el líder. Finalmente, la sociabilidad es una inclinación que permite al líder tener excelentes relaciones con las personas que lo rodean, y que lo hace amigable, divertido, con buen tacto y diplomacia.

El segundo gran enfoque para el estudio del liderazgo es el *enfoque de las habilidades*, el cual sugiere que el conocimiento y las habilidades son necesarios para un liderazgo efectivo, independientemente de la personalidad. En 1955 Robert Katz publicó un artículo titulado “Las habilidades de un administrador efectivo” (Northouse, 2007), en el que intenta trascender el problema de rasgos mediante la definición del liderazgo como un grupo de habilidades que se pueden desarrollar. Katz plantea tres habilidades básicas que todo administrador debe tener: la

técnica¹, la humana² y la conceptual³. Estas habilidades son un tanto diferentes de los rasgos o cualidades de los líderes. Para él estas son lo que los líderes pueden lograr, mientras que los rasgos es lo que los líderes son (características innatas). Además, estas habilidades pueden ser adquiridas por los líderes y se puede dar un entrenamiento para desarrollarlas de la mejor manera (Northouse, 2007).

Un tercer enfoque es el *enfoque de estilos de liderazgo*, el cual apunta hacia el comportamiento del líder, en lo que hace y cómo actúa (Northouse, 2007). Los investigadores que estudian este tipo de enfoque han determinado que el liderazgo se compone de dos tipos de comportamientos: el comportamiento de tareas y el comportamiento de relaciones. El primero facilita el cumplimiento de metas, ya que ayuda a los miembros del grupo a alcanzar sus objetivos. El segundo ayuda a los colaboradores a sentirse tranquilos con ellos mismos, con los demás y con la situación en la que estén involucrados. El propósito central del enfoque de estilos es explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamientos para influenciar a los colaboradores en sus esfuerzos por alcanzar las metas organizacionales.

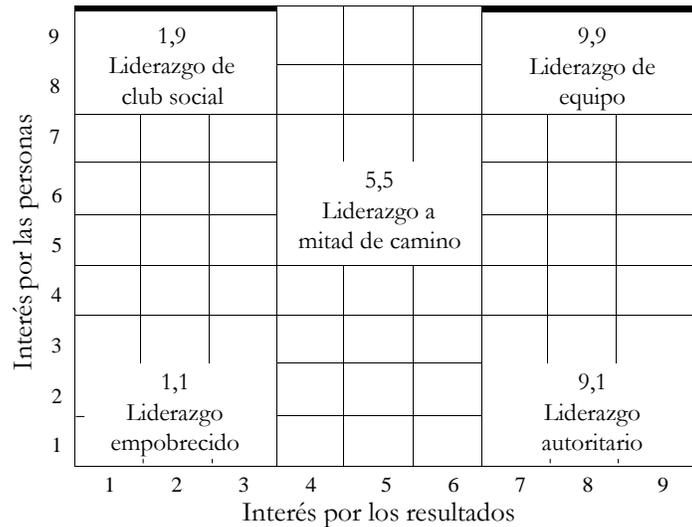
¹ La habilidad técnica es el conocimiento que se tiene sobre un trabajo o actividad específica, e incluye competencias en áreas especializadas, habilidad analítica, la habilidad para usar apropiadamente las herramientas y técnicas con las que se cuenta.

² La habilidad humana es la habilidad para trabajar con otras personas, a diferencia de la habilidad técnica especializada en trabajar con cosas. Le permite al líder trabajar efectivamente con sus subordinados para alcanzar las metas de la organización. Los líderes con estas habilidades adaptan sus propias ideas a las de otros, lo que crea un ambiente confortable para las personas haciéndolos sentir motivados para involucrarse en los procesos.

³ Por otro lado, la habilidad conceptual es la habilidad que se tiene de trabajar con ideas. Un líder con estas habilidades se siente tranquilo hablando de las ideas que van más de la mano con la organización, es bueno poniendo las metas de la compañía en palabras y entendiendo y expresando los principios económicos que la afectan. Un líder con esta habilidad trabaja fácilmente con nociones hipotéticas y abstractas.

Uno de los modelos más conocidos de estilos de liderazgo es la Rejilla del Liderazgo (Northouse, 2007). Ha sido usado ampliamente en el desarrollo organizacional, y fue diseñada para explicar cómo los líderes ayudan a las organizaciones a alcanzar sus propósitos mediante dos factores: Interés por los resultados e interés por las personas. (Northouse P. G., 2007) El primero se refiere a cómo el líder se preocupa por alcanzar las metas institucionales; el segundo, a cómo el líder ayuda a las personas en la organización que están buscando alcanzar sus propias metas.

Figura 1: la rejilla del liderazgo



Fuente: Northouse (2007, p. 74)

La rejilla del liderazgo retrata cinco estilos de liderazgo (Northouse, 2007):

- **Liderazgo autoritario (9,1):** Este estilo de liderazgo pone gran énfasis en requerimientos de trabajo y labores, y menos énfasis en las personas, ya que se considera que estas son herramientas para completar el trabajo. El líder 9,1 es visto como una persona controladora, demandante, difícil de manejar y con exceso de poder.
- **Liderazgo de club social (1,9):** Este estilo representa una baja preocupación por el cumplimiento de metas, pero sí se enfoca en las relaciones interpersonales. Este líder busca

que las necesidades personales de los seguidores se cumplan y crear un clima organizacional positivo mostrándose como una persona agradable, accesible, comfortable y sin crear controversias.

- **Liderazgo empobrecido (1,1):** Este estilo representa a un líder que no se preocupa por las labores ni por las relaciones interpersonales, se muestra sin interés por las actividades a su alrededor, mantiene un mínimo contacto con sus seguidores y es considerado una persona sin compromiso, resignada, indiferente y apática.
- **Liderazgo a mitad de camino (5,5):** Este estilo describe a los líderes comprometidos que tienen una preocupación intermedia por las labores y por las personas. Encuentran un balance entre tomar a las personas en cuenta y cumplir con los requerimientos del trabajo, son personas que evitan el conflicto, no tienen muchos argumentos de discernimiento y en muchas ocasiones se guardan los problemas por el interés que tienen en el progreso.
- **Liderazgo de equipo (9,9):** Este estilo muestra un énfasis muy fuerte tanto en las labores como en las relaciones interpersonales. Promueve un alto nivel de participación y trabajo en equipo dentro de la organización y satisface las necesidades básicas de las personas involucradas y comprometidas con su trabajo, es una persona con las prioridades claras, tiene la mente abierta y disfruta del trabajo.

Otro enfoque importante para el estudio del liderazgo fue el *enfoque de contingencias*. Pretendía explicar la interacción entre las motivaciones de un líder y las características de una situación en un determinado grupo. Las motivaciones de un líder estaban determinadas por las preguntas de sus compañeros de trabajo con los cuales era más difícil trabajar. Esta metodología es conocida como LPC y fue desarrollada por Fiedler. El proponía que el puntaje arrojado por este modelo permitía categorizar las motivaciones y clasificar las situaciones de acuerdo a las relaciones del líder, su posición de poder y su nivel en la estructura del grupo. Los resultados arrojaron que un puntaje muy alto o un puntaje muy bajo son característicos de los líderes; puntuaciones intermedias revelaban debilidades y falta de foco (Mumford, 2010). La mayor crítica que presentó este enfoque es que no tenía un fundamento “del cómo y del por qué”. A pesar de que esta teoría explicaba la relación entre ciertas características y comportamientos en una situación determinada, no especificaba cómo este mecanismo integraba estos dos enfoques.

El *enfoque camino hacia la meta*, por su parte, está definido como la influencia del líder en un grupo de personas que buscan un logro colectivo. Esta teoría explica el “cómo” que el enfoque de contingencia no pudo explicar en los años 1960, describiendo los tipos de situaciones y las acciones a tomar en una situación determinada de un líder hacia su grupo. Una contribución importante de este enfoque fue el descubrimiento de que ciertos comportamientos del líder operan efectivamente en mantener y mejorar la satisfacción de los colaboradores y su desempeño en varios tipos de situaciones, de esta manera no solo se lograba explicar desde la perspectiva del líder sino también desde la satisfacción de los colaboradores (Mumford, 2010).

El *enfoque situacional* desarrollado por Hersey y Blanchard plantea que diferentes combinaciones de comportamientos de liderazgo son apropiadas para desarrollar diferentes tipo de públicos (Mumford, 2010). Mientras que el enfoque de camino a la meta generalizaba el tipo de público y separaba cada comportamiento de liderazgo como un individuo, el enfoque situacional resuelve el cuestionamiento del liderazgo engranando diferentes niveles de comportamiento, desempeño del público colaborador soportado en altos niveles de direccionamiento y delegación. Por ejemplo, un líder con comportamiento de soporte bajo y comportamiento directivo bajo se denomina un líder delegador, mientras que un líder con altos niveles de soporte y altos niveles directivos es considerado un líder director. Existen cuatro tipos de estilo de liderazgo que serán aplicado del tipo de público a dirigir, estos son: delegadores, de soporte, directivo y de entrenamiento (Mumford, 2010)..

Por otro lado, Northouse se refiere a que diferentes situaciones demandan diferentes tipos de liderazgo. Para ser un líder efectivo se requiere que la persona se adapte a cualquier situación que se le presente y sepa dirigirla correctamente logrando así cumplir con la meta planteada. El liderazgo situacional está compuesto por dos dimensiones: la dimensión directiva y la dimensión de apoyo. Cada una debe ser aplicada en la situación correcta. Para saber qué se necesita en cada situación en particular, el líder tiene que evaluar a sus colaboradores y ver qué tan capacitados y comprometidos están en la tarea que se les va a asignar (Northouse, 2007).

El *enfoque relacional*, por su parte, desarrolla las relaciones 1:1 de líderes y seguidores. Mientras que todos los enfoques anteriores asumen que los líderes tratan en igualdad a todos sus

colaboradores, este enfoque estudia las diferentes relaciones existentes entre un mismo grupo de colaboradores, Esta teoría se denomina LMX (*Leader Member Exchange*). Según esta teoría, el tiempo es un factor determinante en la relación que hay entre los líderes y colaboradores basados en la historia personal de cada individuo así como en sus contribuciones y ganancias obtenidas durante el intercambio (Mumford, 2010).

De acuerdo con Graen y Uhl-Bien (1995), toda relación debe atravesar distintas etapas. En el principio, tanto el líder como el colaborador realizan apreciaciones sobre el potencial del otro en temas de contribuciones, así como capacidades y recursos. Si las expectativas se cumplen o se exceden, la relación tendrá un futuro. Las relaciones que están basadas únicamente en el intercambio de requerimientos formales de trabajo son consideradas intercambios con un potencial bajo para desarrollar futuras relaciones. Por otro lado, cuando una relación de intercambio es alta, factores como la honestidad y la lealtad entre las dos partes son determinantes. Finalmente, algunas relaciones pueden desarrollar un tercer período denominado como la relación madura, donde hay un compromiso equitativo por ambas partes para alcanzar las metas propuestas.

De acuerdo con la relación que tenga un colaborador con su líder se pueden encontrar diferentes niveles de satisfacción en temas como la motivación o el desempeño laboral. Es por esto que la teoría LMX ha sido criticada en varias ocasiones por su forma de medir el intercambio relacional. Es difícil determinar qué constituye una buena o mala relación y que ambas partes tengan las mismas intenciones, es decir, una buena relación se puede dar porque una de las dos partes use tiempo extra para alcanzar una tarea del grupo, mientras que, en otro caso, puede darse la misma relación porque hay una buena conexión entre ambas partes.

Para los años 1990 se iniciaron dos enfoques, el cognitivo y el liderazgo sobresaliente, los cuales pretendían analizar más a fondo al líder y su interacción o influencia sobre los colaboradores.

El *enfoque cognitivo* busca entender el liderazgo mediante la exploración de cómo los líderes piensan, como los demás piensan de los líderes, o como ellos piensan que los procesos

pueden cambiar en situaciones específicas. El enfoque cognitivo evalúa diferentes etapas relacionadas directamente con acciones de liderazgo tales como la planeación, evaluación de situaciones, problemáticas, el monitoreo de interacciones sociales o el desarrollo de una misión o visión (Mumford, 2010).

Por otro lado, al hablar de un *liderazgo sobresaliente* o excepcional, se hace referencia a que no en todas las ocasiones este es efectivo o bueno, sino que por el contrario este está determinado por el impacto generado independientemente que este sea positivo o negativo (Mumford, 2010). Un ejemplo que el autor cita es Adolf Hitler, quien a pesar de que tuvo un impacto negativo en el mundo, generó un impacto significativo en la sociedad convirtiéndolo en un líder sobresaliente. Otro ejemplo más cercano a nuestra cotidianidad es Pablo Escobar, quien hizo mucho daño a muchas personas, pero por otro lado ayudó a muchas otras y por esto a pesar del paso de los años, él ha tenido una recordación significativa sin importar si su accionar fuera buena o malo.

Gran parte de la investigación acerca del liderazgo sobresaliente ha girado en torno a teorías del liderazgo *carismático* y *transformacional*, el cual está basado en comportamientos de una visión definida, usada por los líderes para motivar a sus seguidores al cambio. Los comportamientos de visión definida son comportamientos que el líder utiliza para lograr un resultado deseado para él o sus seguidores.

De acuerdo con esta teoría, existen dos tipos de liderazgo: el transformacional y el transaccional (Mumford, 2010). El primero de ellos basado en motivación e inspiración, estimulación intelectual y consideración a cada seguidor por aparte, el segundo basado en el intercambio de regalos por desempeño y responde a instancias críticas específicas o a errores. Sin embargo, ambos pueden funcionar puesto que un líder lo es en la medida en que impacte a un grupo o individuos, este no sea carismático o transformacional. Por esto, Mumford propone tres tipos de liderazgos sobresalientes: el carismático, el ideológico y el pragmático. Las diferencias que hay entre estos radican en sus patrones de desarrollo, en la manera en que ven el mundo y la forma en que interactúan con sus seguidores y buscan alcanzar los logros y metas propuestas. Los líderes carismáticos tienen una visión orientada a un futuro idealizado, mientras

que los líderes ideológicos mantienen una visión orientada por un pasado idealizado. Por otro lado, los líderes pragmáticos no tienen tanta visión sino una gran capacidad para la solución de problemas.

Un aspecto importante en la investigación del liderazgo es el lado oscuro de este. Como se ha mencionado anteriormente, la mayor parte del tiempo nos referimos al liderazgo con un sentido positivo, pero este también puede traer resultados negativos y no esperados, lo que puede resultar en un liderazgo mal intencionado con ánimos de hacer daño (líderes de grupos terroristas como las FARC o el ELN), decisiones antiéticas que conllevan resultados desastrosos, o decisiones mal tomadas sin intención, pero con graves consecuencias. Es por esto que, al momento de evaluar el liderazgo, los investigadores siempre se han concentrado en el comportamiento, la situación, la relación y los factores cognitivos que juegan un papel esencial dentro de este tipo de liderazgo. En cambio, aquellos liderazgos oscuros que han sido consecuencia de una decisión mal tomada o un momento de mucho estrés, pueden proveer herramientas sumamente valiosas para prevenir dichas situaciones.

2.2. El Poder

Fulop y Linstead (2009), en su texto, explican las diferentes aproximaciones que existen acerca de la definición del poder, las cuales son transcendentales para el estudio del liderazgo. El poder en las organizaciones es un concepto desarrollado por Max Weber (1964) quien fue uno de los primeros autores en hablar sobre este tema. Weber, a través de su teoría de la burocracia, crea una diferencia entre dos conceptos. En primer lugar define el poder como la posibilidad de imponer una propia voluntad dentro de una relación social. En segundo lugar, la autoridad, que implica un poder que es aceptado voluntariamente por los colaboradores.

Ellos también analizan otros puntos de vista de los diferentes enfoques y dimensiones acerca del concepto. Uno de los autores mencionados en el texto, es Steven Lukes (1974, citado en Fulop & Linstead, 2009, p. 6), el cual expresa su punto de vista sociológico del poder, desde una posición de la importancia de la autoridad, teniendo una similitud con Weber. En su estudio, Lukes identifica tres dimensiones de poder, Comportamental, Política y Radical Estructural. En

la dimensión comportamental el poder es considerado como un instrumento en manos de un agente, quien lo ejerce para influenciar el comportamiento de otro. Por su parte, la dimensión política implica la consideración y el manejo del poder para evitar conflictos. Finalmente, la dimensión radical estructural considera el poder como algo que rodea a los individuos y los subyuga.

Para Yukl, por su parte, el poder es un concepto más problemático: “a veces el término se refiere a la posible influencia sobre las cosas o eventos, así como las actitudes y el comportamiento. A veces, el agente es un grupo u organización en lugar de un individuo” (2010, p. 62). El autor también afirma que el poder es una variable dinámica pues puede cambiar a medida que las condiciones varían, siendo este dependiente de la influencia y/o la jerarquía de un agente sobre otro.

Para comprender el poder, los psicólogos sociales French y Raven comenzaron a esbozar un modelo teórico psicosociológico para explicar las relaciones de poder en la sociedad, y es aquí donde se generan distinciones entre diferentes tipos de poder. Su taxonomía incluye seis diferentes tipos de poder (Yukl, 2010):

1. *Poder legítimo.* Definido como el poder que se deriva de la autoridad formal sobre las actividades de trabajo. Este tipo de poder se refiere a los miembros de una organización por lo general están de acuerdo en cumplir con las normas y orientaciones de los líderes (Yukl, 2010, pág. 156) . El autor también afirma que este tipo de poder se relaciona con el alcance de autoridad y los niveles de mando que pueden existir entre los diferentes rangos o jerarquías de una organización. Incluso una persona fuera de la cadena de mando (un compañero, un extraño, un cliente) puede detentar un poder legítimo, pues tiene derecho a hacer peticiones necesarias para llevar a cabo las responsabilidades del trabajo.

2. *Poder de Recompensa.* Este concepto se refiere a la percepción por la persona objetivo que controla un agente importante recursos y beneficios deseados por la persona objetivo. Según el autor el poder de recompensa se deriva en parte de la autoridad formal para asignar recursos y recompensas. Esta autoridad varía en gran medida a través de las

organizaciones. Adicionalmente, existe más control sobre los recursos por parte de los ejecutivos de alto nivel que para los administradores de nivel inferior. Los ejecutivos tienen la autoridad para tomar decisiones sobre la asignación de recursos a diversas subunidades y actividades, y tienen el derecho de revisar y modificar las decisiones de asignación de recursos hecho en los niveles inferiores. Existen varias fuentes de poder de recompensa. En primer lugar se encuentran las relaciones laterales y la dependencia de un agente sobre otro; en segundo lugar, la información y el apoyo necesario para llevar a cabo un trabajo; por último, el tráfico de influencias es una fuente necesaria para lograr los objetivos de cierto trabajo.

3. *El poder referente.* Es un concepto que se deriva de la voluntad de otros para satisfacer a un agente, este tipo de poder se relaciona con los fuertes sentimientos de afecto, admiración y lealtad. Este poder representa la identificación de un colaborador frente a su gerente y el afecto o admiración que este tenga hacia el otro. El autor afirma que por lo general las personas se encuentran dispuesta a hacer favores especiales a las personas con quienes mas encuentran empatía, por tanto existirán mas posibilidades de llevar a cabo cualquier tipo de solicitud de manera efectiva cuando se realiza con mucha mas admiración. Una forma más fuerte de manifestación de poder referente implica el proceso de influencia denominado identificación personal, del cual hablaremos más adelante.

4. *El poder de experto.* Este tipo de poder se refiere a la aceptación de la experiencia por parte del colaborador ante su gerente. El autor asegura que el conocimiento y habilidades son una importante fuente de poder personal dentro de una organización, pues esto ofrece una potencial influencia sobre los subordinados o compañeros e incluso hasta los superiores. Aun así, considera que no es suficiente para un agente poseer conocimientos especializados, sino tener la capacidad de reconocer y hacer que su gerente perciba que puede ser una fuente fiable de información.

5. *El poder de información.* Se refiere al poder sobre el control de la información, e implica tanto el acceso a la información como la distribución de la misma. En las organizaciones a menudo solo se le proporcionan oportunidades para obtener información a

los directivos y llegar a obtener esta información para los colaboradores o compañeros es una dificultad.

6. *El poder coercitivo.* Este poder hace referencia al temor de un colaborador hacia la autoridad sobre castigos. El autor nos expone que hoy en día se hace poco uso del poder coercitivo; las relaciones laterales ofrecen pocas oportunidades para el uso de la coerción.

Según Kotter y su teoría (1977), las dinámicas de poder son muy importantes. Argumenta que existen muchos gerentes sin éxito debido a que estos no entienden la dinámica del poder, y no por falta de conocimiento, sino porque no han desarrollado los instintos necesarios para manejar efectivamente el poder. En su libro texto *Power, dependence and effective management* (1977), formula las tres maneras por la cual los gerentes pueden generar relaciones basadas en el poder frente a sus colaboradores. En primer lugar, se debe crear un sentido de pertenencia y obligación en los colaboradores, con el fin de que sientan el compromiso de devolverle a la organización lo bueno que esta les ha aportado, mediante el desempeño productivo. En segundo lugar, se debe fabricar una reputación de alto conocimiento y experiencia, para generar respeto y admiración por parte de los colaboradores. Por último, el autor nos presenta la importancia de promover la identificación inconsciente con los demás y con las ideas con que ellos representan la compañía.

2.3. La influencia

En cuanto al concepto de influencia, Yukl (2010) afirma que, en general, no es más que el efecto de la acción de una variable sobre otra, o de una parte de un sistema sobre otro. Cuando la influencia se refiere a la acción de una persona sobre otra u otras, esta puede impactar sus actitudes, percepciones y sus comportamientos. Las consecuencias de la influencia pueden ser fuertes o no, dependiendo de la seguridad y el control sobre el comportamiento del objeto.

Para Yukl, “la influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El examen del poder no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la

influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas. Poder es la capacidad de ejercer influencia, pero este puede ser usado de diferentes formas. La manera en que el poder es ejercido incluye el comportamiento de influencia” (2010). La forma común de definir el comportamiento de la influencia en las organizaciones, según Yulk, es hacer un requerimiento basado en el poder legítimo, y este es más exitoso si el requerimiento es razonable, es decir si es claro y relevante para la obtención de los objetivos organizaciones y de los objetivos individuales de los colaboradores.

Los autores definen en su mayoría al liderazgo como un proceso en el que los seguidores se ven influenciados para cumplir los objetivos de la organización. Por consiguiente, es necesario ampliar este tema y ver cómo los líderes logran influenciar a los colaboradores y a su vez estudiar si los colaboradores también logran influenciar al líder.

En la literatura sobre la influencia en el liderazgo se encuentran algunas clasificaciones de tácticas de influencia. A continuación, mencionaremos las más importantes.

El estudio sistemático sobre las tácticas de influencia en el liderazgo y, por lo tanto, el primer catálogo de tácticas de influencia, fue propuesto por Kipnis y colaboradores (Kipnis & Schmidt, 1982; Kipnis et al., 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990). En un primer artículo sobre liderazgo e influencia (Kipnis et al., 1980), los autores afirman que una importante área de trabajo en los estudios de liderazgo se basa en estudiar la forma como lo líderes ejercen influencia sobre los subordinados. En el momento de publicación del artículo, existían problemas en los estudios teóricos al respecto, lo cual demostraba la necesidad de estudios empíricos que dieran cuenta del uso de la influencia en las organizaciones. En consecuencia, los autores desarrollan dos estudios en los que examinan las tácticas utilizadas para influenciar el comportamiento de los jefes, compañeros de trabajo y subordinados.

El primer estudio (Kipnis et al., 1980) se basó en el rango de tácticas que las personas utilizan en el trabajo, mediante análisis de descripciones escritas por los administradores, jefes y compañeros. Se analizaron 165 trabajadores, de los cuales 25% eran mujeres y 75% hombres. En su descripción de un incidente, cada encuestado escribió en forma de ensayo lo que querían de

un objetivo personal, cómo lo llevaron a cabo, si existió algún tipo de resistencia a la meta, y qué otras tácticas de influencia fueron utilizadas en respuesta a la resistencia.

De los incidentes, surgieron 5 categorías en términos de metas, basados en los propósitos que enfrentaron los encuestados:

1. *Asistencia con el trabajo propio*: obtener ayuda para lograr el objetivo por parte de externos para hacer su trabajo, cuando este no era parte de los deberes laborales legítimos.
2. *Hacer que otros hagan el trabajo propio*: lograr que los compañeros hagan su propio trabajo y el encuestado para obtener el objetivo.
3. *Obtener beneficios*: que el encuestado se vea beneficiado personalmente, en aspectos tales como aumento de sueldo, promoción y mejora de horarios de trabajo, etc.
4. *Iniciación de cambio*: lograr que el encuestado inicie nuevos programas y sistemas dentro de la organización o la mejora de la coordinación de las actividades de la organización (por ejemplo, el cambio de un procedimiento de programación, o nuevos proyectos).
5. *Mejorar desempeño*: lograr una mejora del rendimiento en el puesto de trabajo.

Con lo anterior, además de identificar las tácticas de influencia, el análisis del estudio uno, se centró en catalogar 14 categorías de influencia. Estas categorías variaron desde el objetivo buscado de la persona central, es decir el uso de las sanciones administrativas, hasta el uso de tácticas clandestinas. Las catorce (14) categorías de tácticas de influencia que se encontraron a través del estudio, fueron las siguientes:

1. Clandestinidad
2. Actividades personales negativas
3. Administrar acciones negativas
4. Intercambio
5. Persistencia
6. Entrenamiento
7. Compensación
8. Auto presentación
9. Orden directa

10. Pregunta débil
11. Orden
12. Explicación racional de la solicitud
13. Información de soporte consolidada
14. Coalición

Como resultado, el estudio sugiere tener en cuenta que muchas de las tácticas reportadas han recibido poca atención por parte de la organización, lo que lleva a que no se les encuentre un desarrollo efectivo (por ejemplo, el uso del engaño, la auto-presentación, y tácticas clandestinas).

El segundo (Kipnis et al., 1980) encontró que las 14 categorías estudiadas anteriormente se superponen, ya sea conceptual o empíricamente. El propósito fue determinar por medio del análisis factorial las dimensiones de influencia subyacentes a las tácticas específicas que fueron descubiertas en el primer estudio. Como resultado, se solicitó a los encuestados que realizaran una encuesta con calificaciones definidas con el fin de determinar si usaban o no las tácticas mencionadas. Una vez realizado este proceso, las catorce tácticas fueron ubicadas en los siguientes 8 factores:

1. El factor uno se define como **asertividad**, identificado por las altas carga sobre la influencia. Este factor surgió como una dimensión de la influencia en todos los niveles de superiores (jefe), compañeros de trabajo y subordinados.
2. El factor dos se identificó como **congraciamiento**, siendo este el más alto factor con cargas de influencia débil. Se incluyen aquí tácticas como actuar humilde y el hacer que el otro se sienta importante.
3. El tercer factor fue llamado **racionalidad**, definido por el uso de tácticas de influencia racional. Incluye tácticas como escribir un plan detallado y explicar la razón de una solicitud.
4. El factor cuatro, denominado **sanciones**, implicó el uso de las sanciones administrativas para inducir al cumplimiento por parte de los empleados. El uso de incrementos salariales y amenazas en la seguridad en el empleo, son un claro ejemplo de eso. Estos cuatro factores se ven inmersos en las 3 dimensiones posibles de la influencia (superior, subordinada y par).

5. El quinto factor se denomina *intercambio de beneficios*, refiriéndose a aquellas tácticas que buscan compensar mediante beneficios al influenciado. Se incluyen tácticas como ofrecer un intercambio y hacer beneficios personales. Este factor fue el único que surgió en el análisis factorial, dirigido de los superiores hacia los subordinados.
6. En el sexto factor se encuentra la *apelación a los superiores*, descrito por las cargas de ejercer presión adicional para lograr un objetivo mediante el uso de la influencia de niveles superiores en la organización. En este factor se encuentran los superiores como principal blanco para este tipo de influencia.
7. Los dos últimos factores no surgieron en el análisis factorial global, pero se encontraron en el sub análisis. El séptimo factor surgió de la influencia dirigida hacia los superiores. Se designó *bloqueo* debido a la carga que este factor incluye, desde una desaceleración de trabajo hasta amenazas con dejar de trabajar con la persona objetivo, en esencia este factor es un intento de detener una acción que debe llevar a cabo la persona objetivo.
8. Por último, el factor ocho, indicado como *Coalición*, emerge de las tácticas dirigidas hacia los subordinados, y describe el uso de la presión constante para la obtención de apoyo de los compañeros de trabajo y por tanto alcanzar apoyo de los subordinados.

Como resultado de este segundo estudio, estas escalas han sido desarrolladas para medir diversas dimensiones de influencia que pueden ser útiles en diversas investigaciones. A pesar de que el uso de la influencia dentro de las organizaciones es un tema de considerable interés, no se ha desarrollado a fondo un medio sistemático para medir tal comportamiento. Estas dimensiones proporcionan el potencial para perfilar el uso de la influencia en una variedad de contextos organizacionales (Kipnis et al., 1980).

La segunda gran tipología de tácticas de influencia es la propuesta por Yukl y colaboradores (Yukl, 2008, 2010; Yukl & Falbe, 1990, 1991; Yukl, Falbe, & Youn, 1993; Yukl, Seifert, & Chavez, 2008; Yukl & Tracey, 1992). Ella es el resultado de diversos trabajos empíricos realizados en varios países. La versión más extendida de este catálogo de tácticas de influencia comprende 11 tácticas de influencia (Yukl, 2010):

1. ***Persuasión racional***: El agente utiliza argumentos lógicos y evidencias fácticas para mostrar una propuesta o solicitud que es factible y pertinente para la consecución de objetivos de la tarea importante.
2. ***Apelación a los beneficios personales***: El agente explica cómo llevar una petición o soportar una propuesta que beneficiara personalmente o que ayudara a avanzar en la carrera de una persona.
3. ***Apelación inspiracional***: El agente apela a los valores e ideales o pretende despertar en la persona objetivo emociones para ganar el compromiso para una petición o propuesta.
4. ***Consulta***: El agente fomenta el objetivo sugerir mejoras en una propuesta o ayudar a planificar una actividad o un cambio para el cual se desea el apoyo y 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 hace lo que solicite el agente.
6. ***Colaboración***: El agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprobar una propuesta de cambio.
7. ***Apelación personal***: El agente pide al objetivo llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta fuera de la amistad, o pide un favor personal antes de decir lo que es.
8. ***Agrado***: El agente utiliza elogio y la adulación antes o durante un intento de influencia, o expresa confianza en la capacidad del objetivo para llevar a cabo una petición difícil.
9. ***Legitimación***: El agente busca establecer la legitimidad de una solicitud o para verificar la autoridad para hacerlo, haciendo referencia a las normas, políticas, contratos, o precedente.
10. ***Presión***: El agente utiliza demandas, amenazas, comprobaciones frecuentemente, o recordatorios persistentes para influir en el objetivo de realizar una solicitud
11. ***Coalición***: El agente busca la ayuda de otros para persuadir al objetivo de hacer algo, o utiliza el apoyo de los demás como una razón para llegar a un acuerdo con el objetivo.

2.4. Las reacciones de los colaboradores

En los últimos años vemos cómo los textos de investigación de liderazgo y sus principales autores se han enfocado cada vez más en el rol del colaborador en las organizaciones,

convirtiéndose ello en uno de los temas de estudio principales en el área del liderazgo, tanto que se llega a “hablar del liderazgo como un cambio de doble dirección en el cual los seguidores son integrales al proceso de liderazgo” (Marion & Uhl-Bien, 2001, p.409). Lo que nos demuestra que ningún tipo de liderazgo se logra sin tener colaboradores, quienes a su vez deben reunir ciertos criterios y cualidades para que lleguen a beneficiar a la organización.

Para desarrollar el tema de los colaboradores y sus reacciones frente a las tácticas de influencia utilizadas por los líderes tendremos que hablar sobre la identidad de estos. Según William James, la identidad es la experiencia que nos hace sentirnos profundamente vivos (Pastor & Ovejero, 2007). En el caso de los colaboradores nos podemos dar cuenta que estos buscan su identidad en el trabajo para otorgar sentido a su experiencia de trabajo y a sus prácticas sociales (Gaete & Soto, 2012).

Además, cuando hablamos de la identidad de los colaboradores podemos ver que esta es altamente influenciable por el líder. Esto sucede, en razón a que el líder tendrá por obligación generar una identidad en los colaboradores para lograr que como equipo haya un incremento de compromiso hacia el líder. Para lograr lo anterior, el líder debe ser una persona con una identidad claramente demarcada y fuerte que le permita identificar, satisfacer e incluso cambiar las necesidades, valores y metas de los colaboradores para que estos lleguen a seguirlo y así lograr una capacidad de manejo que pueda aportar mejoría a la organización (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, autores como Shamir muestran de igual manera que “un líder con carisma puede transformar, establecer, implicar, evocar a la identidad de estos colaboradores” (Shamir, 2004, p.503). Lo anterior en razón a que los colaboradores entrarán en un círculo en donde tendrán una aceptación hacia líder, quien se convertirá en un modelo a seguir. Según Lord y Brown, para que los líderes puedan fomentar esta identidad en sus colaboradores deben desarrollar todo un sistema de motivación que incluya “sensaciones afectivas, cognitivas y procesos de comportamiento” (Lord & Brown, 2001, p.146).

Según lo visto hasta el momento, los autores, desde diferentes puntos de vista, buscan la forma de crear la identidad en los colaboradores. Hemos visto los diferentes tipos de tácticas que

los líderes usan dentro de la organización para llegar a influir o ejercer cierto control sobre los colaboradores, generando en ellos un determinado tipo de identidad.

No obstante, la reacción de los colaboradores variará dependiendo de sus limitaciones y sus inseguridades. Para Collinson (2003, 2005, 2006) estas inseguridades se podrían dar de diferentes formas como lo son inseguridades existenciales, sociales, económicas o psicológicas, por lo que los colaboradores tendrían unas reacciones específicas que Collinson divide en tres categorías: Conformidad, Dramaturgia y Resistencia.

La primera de ellas es la **Conformidad**. Esta reacción consiste en que “los individuos están preocupados en verse a ellos mismos como un objeto de valor a los ojos de los que están al mando” (Collinson, 2006, p.183-184). Así las cosas, para el colaborador conforme lo importante es realizar un trabajo satisfactorio en el que se pueda observar su eficiencia frente a los que están en mando creando una expectativa de buen trabajador. En este caso no importa el trabajo que hagan con tal de mantener satisfechos a los rangos mayores, lo que para muchos autores sería uno de los colaboradores ideales, al hacer un completo uso de todas sus habilidades que satisfagan los requerimientos organizacionales.

El caso del colaborador conformista es uno de los más comunes en las organizaciones, lo cual nos lleva a pensar que el hecho de que haya conformismo dentro de una organización puede deberse a la existencia de diverso tipo de inseguridades, entre ellas la inseguridad económica. Esta es una variable muy importante en la construcción de la identidad del colaborador, ya que esta representa para un colaborador un tipo de premio que le beneficia en otros aspectos de la vida, por lo que el colaborador se supeditará a un conformismo basado en un premio, que en este caso sería el hecho de recibir un pago por sus servicios.

La segunda es la **Dramaturgia**. Esta reacción consiste en que los colaboradores no están de acuerdo con el tipo liderazgo ni con las tácticas de influencia que son ejercidas sobre ellos, pero no oponen resistencia y evitan entrar en abierto enfrentamiento con el líder. Los colaboradores dramáticos buscan ante todo mostrar a las demás personas lo que estas quieren

ver, generando identidades falsas. Este tipo de reacciones se dan más cuando el colaborador se siente “vigilado, a la defensiva, subordinado o inseguro” (Collinson, 2006, p.186).

Finalmente, está la reacción de **Resistencia**. En ella el colaborador muestra realmente sus inconformidades frente al líder, la cual puede asumir dos formas. La primera es demostrando su descontento, lo cual puede servir a la organización al advertir que algo se está haciendo mal, por lo que en este caso la resistencia llevaría a los colaboradores a construir nuevas alternativas para el mejoramiento de la organización. Ello ayudaría a los líderes al replanteamiento de sus metas o a hacer cambios de su estructura de manejo. Este tipo de colaboradores son una parte importante de la organización. Al respecto, Chaleff (Chaleff, 2003) en su libro *The courageous follower*, nos muestra que la mayoría de los colaboradores al encontrarse dentro de una situación en que saben que el líder está haciendo mal su trabajo o va en contra de los intereses de la organización, prefieren quedarse callados o no hacer absolutamente nada. Ante ello, el autor nos muestra que es de gran importancia llegar a un punto en el que estos seguidores brinden una retroalimentación con un grado de crítica constructiva que encamine al líder en pro de la organización. Una retroalimentación de parte de los colaboradores hacia su líder podría ayudar a la reducción de errores y un mejoramiento de la comunicación.

La segunda forma de resistencia consiste en que, en vez de que los colaboradores persigan los intereses de la organización, se genere un ambiente hostil a través del sabotaje, la indiferencia, la ironía y la sátira (Collinson, 2006). Lo que llevaría a que un sistema organizado y que se supone que es de colaboración, se desorganice completamente, creando divisiones internas que afectan en la eficiencia y la consecución de metas. En el caso de este tipo de resistencia dentro de las organizaciones, podemos encontrar que ante todo estos colaboradores buscan mostrar su descontento frente a diferentes situaciones dentro de la organización como lo puede ser, un nuevo jefe, compañeros de diferentes creencias o una estructura jerarquizada en la que a los colaboradores no se tienen en cuenta; pero en vez de realizar críticas constructivas o llegar a un grado de comunicación eficiente, este tipo de colaboradores muestra su descontento desde una perspectiva que busca desestabilizar al líder o a la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Existen dos tipos de investigación científica: cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se basa ante todo en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para dar respuestas a las preguntas de investigación. Unas de las características importantes de esta investigación es que asume una postura objetiva, estudia conductas y otros fenómenos observables, genera datos numéricos para representar el ambiente social, emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida, es confirmatoria, inferencial y deductiva.

Por otro lado, la investigación cualitativa, que es la que usaremos en el desarrollo del presente trabajo, nos arroja resultados a los cuales no se llega por medio de procedimientos estadísticos. Los resultados que arroja esta investigación pueden ser parte de las vivencias de las personas, emociones, sentimientos, funcionamiento organizacional y comportamientos de los individuos. Usaremos este tipo de investigación en nuestro trabajo debido a que nosotros nos basaremos en los comportamientos de dos líderes para hacer el análisis pertinente y lograr así los resultados deseados.

Klenke (2008) en su libro *Qualitative research in the study of leadership* señala diversas definiciones de la investigación cualitativa.

Denzin y Lincoln (1994) afirman que la investigación cualitativa es multi-modal en foco, esto significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en su entorno natural, en un intento de dar sentido a interpretar fenómenos en términos de los significados que las personas traen a ellos. La investigación cualitativa implica el estudio, uso y recogida de una gran variedad de material empírico, como es el estudio de caso, la experiencia personal, las historias de vida, las entrevistas, la observación y los textos visuales que describen momentos de rutina, problemáticas y significados en la vida de los individuos (Klenke, 2008, p. 1).

Creswell (1994) propone que la investigación cualitativa es un proceso de investigación basado en distintas tradiciones metodológicas de investigación que exploran un problema social o humano. El investigador construye un complejo, hace una imagen global, analiza palabras, reporta las vistas detalladas de los informantes y lleva a cabo el estudio en un entorno natural (Klenke,2008,p. 1- 2).

Klenke (2008) explica que hay una clara diferencia con los investigadores cuantitativos que buscan la determinación causal, la predicción y la generalización de los resultados. Los investigadores cualitativos buscan la comprensión y el significado. El análisis cualitativo busca captar la riqueza de la experiencia personal en sus propios términos; se usa para descubrir patrones, temas y cualidades que se encuentran en las notas de campo, entrevistas, transcripciones, diarios y casos. 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 cita directa y una cuidadosa descripción de situaciones, eventos, interacciones y comportamientos observados. En consecuencia, 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, diarios, estudios de casos, y así sucesivamente.

3.2. Método de investigación

Como metodología para nuestro presente trabajo de investigación utilizamos el estudio de caso. Se trata de una estrategia de investigación fundamental en administración. Según Martínez Carazo, el estudio de caso es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría” (Carazo, 2006, p. 174).

El estudio de caso, es una de las estrategias más utilizadas y exigentes en las ciencias sociales. Según Sanabria, Saavedra & Smida (2014), los estudios de caso tienen múltiples usos. En ocasiones, se emplean para obtener descripción profunda de un fenómeno, en otras para poner

a prueba una teoría ya existente y en otras más para generar una nueva teoría que explique el fenómeno en cuestión.

En términos generales, un estudio caso es la exploración en el tiempo de un sistema limitado e integrado, a través de la recopilación de datos utilizando múltiples fuentes de información. Klenke (2008) especifica que los estudios de caso son útiles para investigar fenómenos de liderazgo dentro de su contexto cotidiano, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos.

De acuerdo con Yin (Yin), los estudios de caso se refieren al “cómo” y “por qué”, y se usan cuando:

- el estudio se concentra en responder preguntas relativas al ‘cómo’ y al ‘por qué’;
- el investigador no puede manipular los comportamientos de quienes participan en la investigación;
- se desea dar cuenta de las condiciones contextuales pues se cree que ellas son relevantes para comprender el fenómeno estudiado, y
- no son muy claros los límites entre el fenómeno estudiado y el contexto.

En el presente trabajo de investigación desarrollaremos dos estudios de caso. En ellos analizaremos el comportamiento de dos líderes: qué tácticas de influencia utilizan con sus colaboradores y qué reacción generan ellas en estos últimos. De manera preliminar intentaremos estudiar dos líderes que pertenezcan a organizaciones de tamaño y actividad comparables, y que pertenezcan al mismo sector de actividad económica, pero que se encuentren en dos situaciones distintas: uno de ellos, en una situación de toma de decisiones bajo presión, en tanto que el otro en una situación de toma de decisiones en donde la presión no juegue un papel relevante.

3.3. Los casos estudiados

3.3.1. Caso 1: Microscopios y Equipos Especiales S.A.S

La empresa Microscopios y Equipos Especiales S.A.S. fue fundada por Néstor Raúl Lancheros Riaño, nacido el 30 de agosto de 1960, el menor de cuatro hermanos de una familia de

Bogotá. La familia se conformaba del padre cuya profesión era la de carpintero y la madre que era ama de casa, sus estudios escolares los desarrolló en la ciudad de Bogotá en el Colegio Distrital María Montessori. Cuando acabó sus estudios de bachiller se presentó a la Universidad Nacional de Colombia para estudiar Ingeniería Mecánica. Después de haber terminado su carrera años más adelante desarrolló una especialización en administración y finanzas en la Universidad del Rosario. Su vida laboral se desarrolló primero en el antiguo Ministerio de Minas y Energía, en donde se desempeñaba como inspector de los aforos de los tanques de Gas, después de este trabajo siguió en la empresa Importaciones Gonzalo Pacheco donde se desarrolló como comercial y técnico del área de Microscopia y demás productos para laboratorio.

Después de su trabajo en el IGP (Importaciones Gonzalo Pacheco), se retiró debido a que la empresa había quebrado por mal manejo administrativo y problemas familiares, de ahí obtuvo la idea de generar su propia empresa basándose en los conocimientos adquiridos por parte del IGP y la referencia de los clientes que se tenían hacia él. La fundación de Microscopios y Equipos Especiales se dio el día 18 de noviembre de 1996 en el cuarto de un apartamento ubicado en el barrio Castilla al Suroccidente de Bogotá, la cual tenía y tiene como objetivo la comercialización y el servicio de productos para laboratorio.

A través de estos años la empresa ha venido adquiriendo presencia en el mercado como una de las principales empresas de mantenimiento y comercialización de Microscopios y entre otros equipos para laboratorio, a tal punto de llegar a ser una de las representantes de una de las marcas de microscopio más importantes a nivel mundial, Olympus.

3.3.2. Caso 2: Tecniespectro S.A.S

La empresa Tecniespectro S.A.S. fue fundada por Luz Mary Martinez, nacida el 6 de agosto de 1974 y Germain Forero, la mayor de cuatro hermanos de una familia de Barrancabermeja, Santander. La familia se conformaba del padre cuya profesión era la de Supervisor de talleres de mecánica en Ecopetrol y la madre se desempeñaba como ama de casa. Sus estudios primarios y de bachillerato se desarrollaron en el Colegio Bethlemitas. Cuando

acabo sus estudios, entró a estudiar a la Universidad Antonio Nariño en Bogotá, donde se graduó de Ingeniera Electrónica.

Su trayectoria profesional se desarrolló en la empresa CIENYTECNICA, donde trabajo como técnica de laboratorio para el mantenimiento de equipos para laboratorio. Después de su trabajo en dicha empresa, conoció a Germain Forero, su actual esposo, con quien decidieron empezar su propia empresa el día 17 de julio de 1997, en un local en la 8ª sur en Bogotá, donde por razones económicas no pudieron seguir con el sustento del arriendo, por lo que la continuaron en el apartamento. La empresa se creó con el objetivo de la comercialización y mantenimiento a equipos de laboratorio.

A través de estos años la empresa ha venido adquiriendo presencia en el mercado como una de las principales empresas de mantenimiento y control de calidad de equipos de laboratorio, de igual manera cuanta ya con una experiencia de más de 17 años en la rama.

3.4. La técnica de recolección de información

3.4.1. La entrevista

Para el presente trabajo de grado se utilizó el método de entrevista a los colaboradores de la organización para saber en profundidad información correspondiente al tipo de líder con el que trabajan día a día.

La entrevista es una técnica usada para llevar a cabo investigación social y recolección de información de diferentes campos en los que se requiera encontrar información concerniente al tema de interés, siendo así una de las técnicas más usadas por las ciencias sociales contemporáneas (Klenke, 2008).

La etimología de la palabra entrevista proviene del lenguaje francés a mediados del siglo XV, este término viene de la palabra “entrevoir”, que significa “verse uno al otro” (Acevedo & López, 1994, p.8), lo cual nos muestra la principal característica de la entrevista, principalmente

en la cualitativa, cosa que ha cambiado a través de la introducción de nuevas tecnologías que permiten que pueda ser presencial o de forma remota, pero normalmente y el ejemplo más característico de este tipo de herramienta es cuando tenemos al entrevistador y al entrevistado frente a frente respondiendo una serie de preguntas que tienen como fin llegar a la obtención de información beneficiosa para el entrevistador.

De igual manera hay que tener en cuenta que la entrevista puede ser mal interpretada de diferentes formas ya que también esta puede ser comparada con otros tipos de técnicas o situaciones las cuales comparten algunas características, lo que facilita la confusión. Ejemplos de estos se encuentran en algunas situaciones como la conversación, el interrogatorio o el discurso. Para llegar a no confundir la técnica de la entrevista con las anteriores situaciones, Acevedo y López nos muestran que la entrevista es “un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (Acevedo & López, 1994, p.10), ayudándonos a separar la entrevista de las demás situaciones que no comprenden en su totalidad el tema de buscar un objetivo de manera interpersonal y cordial.

En la presente investigación utilizamos como herramienta de recolección de información la entrevista semiestructurada (Klenke, 2008). Este tipo de entrevistas permite por lo general una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de la información. El procedimiento consiste en determinar, a partir de los objetivos de la investigación, el tipo de información relevante a obtener, y a partir de ahí diseñar una guía de entrevista compuesta por temas que permita la adición o sustracción de preguntas a medida que avanza el diálogo con el entrevistado. Estas entrevistas se grabaron y se transcribieron, y su contenido fue analizado con base en la técnica de análisis de contenido temático, todo ello con el objetivo de dar respuesta a nuestras preguntas de investigación.

3.4.2. Las personas interrogadas

Para el desarrollo de la entrevista escogimos a las tres principales personas de cada empresa, personas que manejan procesos importantes para el desarrollo de la organización. A continuación mostraremos información básica de cada una de ellas:

- Paola Ortega de 29 años, madre cabeza de familia, es la Coordinadora de laboratorio de la empresa Tecniespectro S.A.S en la cual lleva ya tres años. Sus principales funciones dentro de la compañía es el desarrollo de mantenimientos, informes mensuales del laboratorio y en estos momentos no tiene trabajadores a cargo. Es profesional de la Universidad Distrital en ingeniería de control. Su formación laboral empezó en eléctricos de Bogotá donde se desempeñaba en ventas y generación de proyectos. Maneja un nivel de inglés intermedio.
- Luz Dary Forero de 42 años, madre cabeza de familia y hermana del gerente técnico es la Asistente Contable y Coordinadora de Recursos Humanos de Tecniespectro S.A.S. en la cual se lleva desempeñando 7 años. Sus principales funciones se refieren a llevar un registro de las cuentas administrativas de la empresa, como también el hecho de llevar un control de recursos humanos a los colaboradores. Es profesional de la Universidad de Nariño en la que se graduó como Contadora. Su formación laboral empezó en Cartoprín, una empresa dedicada a la litografía, en donde se desempeñó de igual manera en el área contable. Maneja un nivel de inglés básico.
- Catalina Martínez de 29 años, casada. Es la Asistente gerencia técnica de Tecniespectro S.A.S. en la cual se ha desempeñado 4 años. Sus principal función es llevar un control de la programación y documentación de la gerencia técnica, como también algunos requerimientos de la gerencia. Sólo termino el bachillerato por lo que no cuenta con un grado profesional. Su formación empresarial empezó en litografía T&J impresores en la que se desempeñó en mensajería, producción de tarjetas y demás solicitudes del taller. Después de esto se desempeñó en la editorial Jurídica Nacional como encuadernadora y finalmente trabajó para Distrialbor, uno de los distribuidores pequeños de Alpina en la que se encargó de la recepción, eventos empresariales y recurso humano. Maneja un nivel de inglés básico.

- Claudia Lara de 29 años, casada. Es la Coordinadora Administrativa de Microscopios y Equipos especiales S.A.S. en el cual se ha venido desempeñando los últimos 2 años, sus principales funciones dentro de la organización son: el desarrollo y mejora continua del sistema de gestión de calidad, el manejo de las importaciones como de igual manera la gestión administrativa de la empresa. Su formación educativa se da en la Universidad Militar Nueva Granada en la que se graduó como administradora de empresa y en TUVrheiland se graduó como auditora integral. En el área laboral se desempeñó como asistente de compras, administrativa y responsable del sistema de gestión de calidad en la empresa TSP Ltda., empresa dedicada a la protección de información en la red. Su nivel de inglés es intermedio.

- Ángela Páez de 37 años, casada. Es la Coordinadora de Ventas de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S. en el cual se ha vendido desempeñando hace cinco años los cuatro primeros como vendedora y finalmente por su experiencia en el tema fue ascendida a coordinadora, sus principales funciones es la coordinación de los vendedores y ventas de los productos de la compañía. Dentro de sus estudios profesionales ella se graduó de Técnica profesional en negocios internacionales y su formación empresarial empezó Alisma empresa dedicada a la comercialización de equipos para laboratorios, en donde se desempeñó como asistente de gerencia. Manejo de inglés básico.

- Ana María Forero de 23 años, soltera. Es la directora técnica de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S. En el cual se ha venido desempeñado hace un año, sus funciones están desde el manejo del inventario, coordinación de los técnicos de la organización y atención de requerimientos desde la parte técnica. Con respecto a sus estudios, se graduó de ingeniera Biomédica de la universidad Manuela Beltrán y un diplomado en la norma ISO 13485. Manejo de inglés intermedio-avanzado.

3.4.3. Construcción de la guía de entrevista

a. Guía de entrevista para los líderes

Pregunta de investigación	Pregunta del instrumento
1. ¿Cuáles son las tácticas que utilizan los líderes estudiados para influenciar a sus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividades realiza en su cargo diariamente? - ¿Cuántas personas tiene a su cargo? ¿Cuál es su opinión de cada uno de ellos? - ¿Se considera un líder cercano a sus colaboradores? - ¿Cuál de sus colaboradores es el más cercano? ¿por qué? - ¿Qué clase de incentivos utiliza para motivar a sus colaboradores a que cumplan sus objetivos? Ejemplos. - ¿Qué estrategias utiliza para lograr la colaboración por parte de sus colaboradores? Ejemplos. - ¿Toma decisiones adecuadas bajo presión? Ejemplo - ¿Cree usted que sus colaboradores influyen su toma de decisiones? Ejemplo.
2. ¿Cuáles son las tácticas de influencia que utilizan los colaboradores frente a sus líderes?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué lenguaje cree usted, que es el más apropiado para referirse a sus colaboradores? - ¿Cómo cree usted que lo ven sus colaboradores? - ¿Qué nivel de participación tienen sus colaboradores en la toma de decisiones? - ¿Qué relación cree tienen los trabajadores dentro de la organización? Ejemplo. - ¿Cuál de las estrategias que utiliza para lograr la colaboración por parte de sus colaboradores cree que es la más efectiva? Ejemplo
3. ¿Qué reacción genera la utilización de dichas tácticas entre los colaboradores de los líderes estudiados?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podría darme un ejemplo en la que usted, pusiera en una situación complicada (bajo presión) a sus colaboradores? - ¿Cuál cree usted, que es la percepción que tienen sus empleados sobre usted? - ¿Está usted acostumbrado a reconocer el buen trabajo de los colaboradores? - ¿Podría darme un ejemplo de la última reacción de un colaborador frente a una decisión tomada?

b. Guía de entrevista para los colaboradores

Pregunta de investigación	Pregunta del instrumento
1. ¿Cuáles	- ¿Qué opina de su jefe?

<p>son las tácticas que utilizan los líderes estudiados para influenciar a sus colaboradores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué lo motiva a realizar su trabajo? - ¿Qué tipo de acciones lo incentivan a hacer cada vez su trabajo mejor? Ejemplos. - ¿Cree que su jefe lo escucha cuando tiene una idea que aportar? - ¿Cómo cree que el gerente mantiene la disciplina en la organización? - ¿Cómo se siente al recibir una orden directamente de la gerencia? - ¿Cuál es la táctica que su jefe usa en la mayoría de los casos para que usted y sus compañeros de trabajo cumplan con sus obligaciones? Ejemplo - ¿Cree usted que la metodología que utiliza su líder para que usted y sus compañeros cumplan con sus obligaciones es la adecuada? ¿Por qué?
<p>2. ¿Cuáles son las tácticas de influencia que utilizan los colaboradores frente a sus líderes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué estrategias utiliza para lograr la influenciar a sus líderes con sus ideas? Ejemplos - ¿Qué es lo más importante a tener en cuenta a la hora de presentarle una idea al gerente? - ¿Qué es lo primero que presenta a la hora de refutar una idea de la gerencia? - ¿Qué cree que es lo que más motiva al gerente de la organización? - ¿Siente usted que ejerce una influencia en la toma de decisiones de su líder? Ejemplos - ¿Qué nivel de participación tiene usted en la toma de decisiones frente a una crisis? Ejemplo - ¿Se siente usted cómodo cuando su líder ejerce presión en su trabajo? ¿Cómo es su desempeño en estos casos?
<p>3. ¿Qué reacción genera la utilización de dichas tácticas entre los colaboradores de los líderes estudiados ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En su reacción ante las órdenes, ¿influye el lenguaje que utilice el líder hacia usted? - ¿Si usted tiene una queja o un aporte, como es recibida usualmente? Ejemplos. - ¿Es para usted importante, que el buen trabajo sea reconocido? - ¿Cómo reacciona frente a una situación de crisis en la organización? Ejemplo.

3.4.4. Procedimiento para la realización de las entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas se hizo primero que todo un contacto personal con los líderes de las empresas, en el que se les explicó el propósito y la finalidad de la entrevista, para

así obtener una autorización de ambas organizaciones. Cuando se obtuvieron las aprobaciones por ambas partes, se realizaron citas con las empresas para el desarrollo de las entrevistas.

Las entrevistas se desarrollaron en las instalaciones de cada una de las empresas en el salón de juntas. En el desarrollo de las entrevistas se les comentó a los colaboradores la finalidad que tenía la entrevista y que las respuestas que estos iban a dar iban a ser completamente confidenciales. Ya teniendo la aprobación de cada uno de los colaboradores nos dirigimos a grabar nuestra entrevista y luego se hizo la correspondiente transcripción.

3.4.5. 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.

El cuadro 1 presenta dicho libro de códigos. Está compuesto por cuatro 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 líderes, 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.

TEMA	SUBTEMA	DEFINICIÓN	FUENTE
TÁCTICAS DE INFLUENCIA	PERSUASIÓN RACIONAL	El agente utiliza argumentos lógicos y evidencias fácticas para mostrar que una propuesta o solicitud que es factible y pertinente para la consecución de objetivos de la tarea importante.	(Yukl, 2010)
		Presentarse a con información que soporte mi punto de vista.	(Kipnis et al., 1980)
	SANCIONES	Se utilizan recompensas o castigos para influir en otros.	(Kipnis et al., 1980)
	INSTRUCCIÓN	El agente explica cómo llevar una petición o apoyar una propuesta que beneficiara personalmente o que ayudara a avanzar en la carrera de una persona.	(Yukl, 2010)
	APELACIÓN INSPIRACIONAL	El agente apela a los valores e ideales o pretende despertar en la persona objetivo emociones para ganar el compromiso para una petición o propuesta	(Yukl, 2010)
	CONSULTA	El agente fomenta al objetivo sugerir mejoras en una propuesta o ayudar a planificar una actividad o un cambio para el cual se desea el apoyo y asistencia de la persona objetivo.	(Yukl, 2010)
	INTERCAMBIO	El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior si el objetivo hace lo que solicite el agente.	(Yukl, 2010)
	COLABORACIÓN	El agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprobar una propuesta.	(Yukl, 2010)

APELACIÓN PERSONAL	El agente pide al objetivo llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta fuera de la amistad, o pide un favor personal antes de decir lo que es.	(Yukl, 2010)
ASERTIVIDAD	Influir a las personas de manera contundente. Esto envuelve el uso de demandas, la fijación de plazos y la expresión de fuertes emociones.	(Kipnis et al., 1980)
AGRADO / AMABILIDAD	El agente utiliza el elogio y la adulación antes o durante un intento de influencia, o expresa confianza en la capacidad del objetivo para llevar a cabo una petición difícil. Influenciar a alguien causando una buena impresión. Esta táctica busca que la persona objetivo esté más inclinada a hacer lo que el influenciador quiere.	(Yukl, 2010) (Kipnis et al., 1980)
LEGITIMACIÓN	El agente busca establecer la legitimidad de una solicitud o para verificar la autoridad para hacerlo, haciendo referencia a las normas, políticas, contratos, o precedentes.	(Yukl, 2010)
PRESIÓN	El agente utiliza demandas, amenazas, comprobaciones frecuentemente, o recordatorios persistentes para influir en el objetivo de realizar una solicitud.	(Yukl, 2010)
COALICIÓN	El agente busca la ayuda de otros para persuadir al objetivo de hacer algo, o utiliza el apoyo de los demás como una razón llegar a un acuerdo con el objetivo.	(Yukl, 2010)

CONFIANZA RECIPROCA	El influenciador deposita la confianza en los colaboradores, sin dejar de lado su posición como líder y la importancia de la toma de decisiones.	Trabajo de campo
EXPERIENCIA	El influenciador ejerce a partir de sus conocimientos y experiencia confianza en los colaboradores para que estos lo sigan, trabajen a gusto y que aporten en la toma de decisiones.	Trabajo de campo
AMBIENTE	El influenciador genera un ambiente favorable para que los colaboradores cumplan un objetivo.	Trabajo de campo
SUPERVISIÓN	El influenciador verifica que los colaboradores realicen su trabajo bien y a tiempo.	Trabajo de campo
AUTORIDAD	El influenciador emite una orden y debido a su experiencia y autoridad hace que los colaboradores la cumplan.	Trabajo de campo
RESULTADOS	El influenciador mide a sus colaboradores por medio de resultados, de esta manera los incentiva.	Trabajo de campo
ESCUCHA	El influenciador trata de que siempre se escuchen las ideas de los colaboradores	Trabajo de campo
EJEMPLO	El influenciador, a través de sus actos, muestra a los colaboradores cómo tienen que trabajar.	Trabajo de campo
LENGUAJE	El influenciador, a través de su lenguaje, logra influenciar a los colaboradores, y crear sentido de pertenencia.	Trabajo de campo

REACCIONES DE LOS COLABORADORES	CONFORMIDAD	Los conformistas tienden a preocuparse por sí mismos como objetos valiosos a los ojos de los que tienen autoridad. Los conformistas pueden adoptar muchas formas diferentes, que reflejan diferentes grados de compromiso a la organización y a su liderazgo.	(Collinson, 2006)
		Los siguientes son características de los colaboradores conformistas: "basado en la posición" los seguidores respetan la posición social de los líderes en la institución. "Basado en la seguridad" los colaboradores esperan que los líderes satisfagan sus necesidades de seguridad. "Basado en el significado" los colaboradores temen al caos y buscan al líder para que los provea de orden y significado. "Basado en la identidad" los colaboradores buscan mejorar su propia autoestima identificándose con los líderes que perciben como poderosos y atractivos.	(Collinson, 2006)
	DRAMATURGIA	Los colaboradores dramaturgos tienen la tendencia a presentarse a sí mismos bajo una luz favorable, usando políticamente la información para ocultar, mistificar, exagera y/o subestimar.	(Collinson, 2003)
	RESISTENCIA	Ser resistente constituye un medio primario por el cual los empleados expresan su descontento sobre el proceso de trabajo. Estos pueden ayudar a los colaboradores a 'sobrevivir' a regímenes organizativos de estricto control, vigilancia y mercantilización.	(Collinson, 2003)
	ENTREGA	El colaborador, muestra pertenencia con sus labores y con el líder. Entregando el tiempo que sea necesario hasta cumplir con sus obligaciones	Trabajo de campo

		laborales.	
	SOLUCIÓN	El colaborador tiende a solucionar situaciones de riesgo o tiende a llevar propuestas resultas ante el líder.	Trabajo de campo
	TEMOR	El colaborador, realiza sus labores con cierto temor por no defraudar a los demás o al líder.	Trabajo de campo
	ARGUMENTATIVO/EXPERIENCIA	El colaborador, sugiere soluciones basándose en la experiencia obtenida en otros entornos	Trabajo de campo
	RESPETO	El colaborador tiende a respetar la jerarquía de la organización en caso de problemas con el agente y pone por encima el respeto.	Trabajo de campo
	APOYO EN LOS COMPAÑEROS	El colaborador busca en sus compañeros un apoyo para la solución de problemas	Trabajo de campo
	CHOQUE	El colaborador se enfrenta a una mezcla de emociones, debido a la falta de colaboración entre unos y otros.	Trabajo de campo
INFLUENCIA RECÍPROCA	EXISTE	Tanto el agente como el colaborador reciben algo a cambio como incentivos o resultados	Trabajo de campo
	NO EXISTE	Tanto el agente como el colaborador no reciben algo a cambio como incentivos o resultados	Trabajo de campo

Cuadro 1. Libro de códigos

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se analizarán las respuestas dadas por los colaboradores y los líderes en el trabajo de campo. El análisis de estas entrevistas se hará con base en nuestros objetivos de investigación: las tácticas de influencia usadas por los líderes de las organizaciones y la reacción de los colaboradores frente a los líderes.

4.1. Primer caso de estudio: Microscopios y Equipos Especiales S.A.S.

4.1.1. Tácticas de influencia utilizadas por el líder

A partir del análisis hecho a las entrevistas desarrolladas en este caso, identificamos que Néstor Raúl Lancheros, gerente de la empresa Microscopios y Equipos Especiales S.A.S., recurre a las siguientes tácticas de influencia: Instrucción, Colaboración, Supervisión, Apelación Inspiracional, Confianza Recíproca, Intercambio, Ambiente, Escucha, Lenguaje, Integración, Consulta, Persuasión Racional, Asertividad, Autoridad, Resultados, Ejemplo y Experiencia.

a. Persuasión Racional

La primera táctica que encontramos en la literatura y la podemos ver reflejada en el líder de la organización de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S es la persuasión racional, que consiste en que “el agente utiliza argumentos lógicos y evidencias fácticas para mostrar una propuesta o solicitud que es factible y pertinente para la consecución de objetivos de la tarea importante” (Yukl, 2010, p.172).

En este caso el líder tiene que mostrar evidencias fácticas o pruebas reales que le permitan al colaborador encontrar una razón factible por la cual tiene que desarrollar la directriz que se le ha impuesto. En el caso de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S, una de sus colaboradoras relata cómo el líder muestra razones lógicas frente a la toma de decisiones en una situación crítica:

Hubo una (...) pues cuando les comente lo del caso, es que lo del dólar fue terrible para nosotros y pues unas situaciones internas de la compañía con las fábricas y todo eso, y pues llegó un momento en que eran más los gastos que los ingresos durante unos meses, entonces pues empezamos a recortar gastos y todo, y lo último que él quería tocar era la nómina pues llegó el momento en el que él habló con nosotros para ya decir: lo último que yo tengo que hacer es con la nómina. Entonces él se sentó con nosotros nos dijo mire la situación es esta, la situación es aquella, ayúdenme con esto, si ustedes me pueden colaborar con lo otro porque yo no quiero salir de ninguno.

En este caso evidenciamos cómo el líder con los argumentos sobre la crisis que había estado pasando dentro de la organización a causa del incremento del dólar y los problemas que se habían tenido con las fábricas, apeló a la táctica de persuasión racional (Yukl, 2010, p.172) para influir en sus colaboradores y que estos a su vez ayudaran con la reducción de los costos de la compañía. De igual manera podemos ver que utilizó una combinación de tácticas propuestas en la literatura como la amabilidad al referirse de una forma sencilla y directa, siempre siendo de forma amable (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980)

Para Yukl la persuasión racional es más apropiada cuando el colaborador comparte con el líder los mismos objetivos y cuando ve que el líder cuenta con información verídica que compruebe todo lo que este trata de decir para influenciar. Un ejemplo de lo que el gerente de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S les dice para tratar de influenciarlos y generar en ellos un sentido de pertenencia frente a lo que hacen y pueden llegar a aprender, es el siguiente:

Yo les digo: en una empresa como esta enriquecen mucho su parte profesional- que pues ya es como que entrar a una empresa gigantesca a Bavaria, Ecopetrol les asignan un puestico en una oficina gigantesca donde hay otras 50 personas y les dicen: ustedes revisan los papeles rosados, los amarillos se los pasan al señor del lado, los rosados tienen esto y esto lo chulean o hacen determinado proceso y ya. De pronto te pagan bien, estás en Ecopetrol, pero cuando menos te des cuenta pasan 20 años, te jubilas y no se hace absolutamente nada, aquí aprendemos de todo una parte profesional. La niña tiene que saber de importaciones, tiene que

estar en la capacidad de escribir una carta en inglés, decir qué pasa con los términos de negociación de los Incoterms, que yo le pedí FOB y me lo envía CIF, etc., etc.

Con respecto a esta parte de la entrevista, podemos observar que el caso de influenciar a las personas desde un punto de comparación, podría ser que esta táctica no llegue a ser del todo efectiva, ya que el gerente incurre en el error de comparar dos organizaciones totalmente diferentes sin una “fuente de información creíble y confiable” (Yukl, 2010, p.220).

Para resumir esta táctica dentro de la organización, podemos resaltar la importancia de la información verídica dentro de esta táctica y cómo esa información es expresada a los colaboradores. Una cosa es la información que se tiene y que los mismos colaboradores pueden apreciar en el entorno, y otra es la información -que puede ser muy subjetiva- que proviene de las experiencias del gerente.

b. Instrucción

La segunda táctica que nos brinda la literatura es la táctica de instrucción a los colaboradores. De acuerdo con Yukl, consiste en que “el agente explica cómo llevar una petición o soportar una propuesta que beneficiará personalmente o que ayudará a avanzar en la carrera de una persona” (Yukl, 2010, p.172). En esta táctica el líder le explica al colaborador las actividades que conducirán al cumplimiento del objetivo propuesto.

En la organización de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S se ve reflejada la táctica de instrucción desde la perspectiva de unos de los colaboradores:

Llevo ya bastantes años, más o menos como ocho o diez años en esto, y me gusta también es que aprendemos muchas cosas, no es un trabajo monótono (...) bueno, pues sí a veces se vuelve monótono en algunas cosas como es la cotización y bueno.... pero digamos que conoce uno gente interesante, aprende cosas y son cosas que muy pocas personas pueden tener como acceso a esas cosas.

Podría decirse que la metodología de él es como (...) no sé, venir acá atrás y ayudarnos con cosas, en las cosas que estamos quedados, entonces si él nos ve quedados o estancados con algo, entonces él pues se acerca a nosotros y nos ayuda.

En este caso nos podemos dar cuenta como la teoría de Yukl se aplica cuando este colaborador el cual fue instruido por el líder. Gracias a estas instrucciones, este se va realizando en el ámbito del aprendizaje e incursionando en campos a los cuales no todo el mundo tendría acceso, lo cual implica que la enseñanza que ofrece el líder está llevando al colaborador a mejorar su conocimiento para que pueda desenvolverse mejor en este tipo de ambientes.

Por otro lado, tenemos que el líder tiende siempre a instruir porque quiere llegar a un objetivo, pero el objetivo se lograra gracias a sus colaboradores, de tal modo que, si a los colaboradores no se les brinda de un lineamiento, quedarán estancados, ya que el líder cuenta con la experiencia y con las habilidades del colaborador para llegar así al objetivo. El siguiente fragmento nos muestra un ejemplo de lo que podría ser la instrucción en Microscopios y Equipos Especiales S.A.S:

Yo quiero trasladar esa experiencia mía a personas, digamos, “más humildes” y abrirles como un panorama y tratar de meterlas en este mundo que de otra manera sería normalmente para las personas digamos de ciertos estratos en este país... yo trato de inculcarles todos los días esa mentalidad; la mentalidad de trabajo, de la ambición, de ser cada día mejor, aprender más, de meterse en este ambiente como yo digo –donde tenemos la fortuna de tratar con personas de otra calaña–, tratamos con científicos, profesores, doctores, clínicas, hospitales, clientes como Ecopetrol, Universidad de los Andes, Universidad Nacional, Instituto Nacional de Salud, siempre gente muy de alto nivel.

En esta entrevista podemos ver cómo el líder de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S les brinda o los instruye en mejorar las capacidades con las que cuentan para entrar en un mundo en el cual se cuenta con gente de alto reconocimiento, para así llegar al objetivo de tratar con gente como el líder dice: “donde tenemos la fortuna de tratar con personas de otra calaña”. De igual manera podemos ver cómo la táctica de instruir a la gente puede llegar a incentivar a los

colaboradores. Ello se ve reflejado en el primer fragmento presentado en el que uno de sus colaboradores se siente satisfecho solo con el hecho de lograr aprender nuevas cosas y entrar a nuevos mundos. Finalmente, en este fragmento también podemos ver reflejada otra táctica mencionada en la literatura, que es la apelación inspiracional.

Otro fragmento que nos puede brindar más información acerca de la táctica de instrucción es el siguiente:

Tratamos de hacer mucha pedagogía en cuanto a las cosas específicas del negocio ¿en qué sentido? Hay cosas que nadie sabe, en el campo académico por ejemplo, lo sé yo por la experiencia, entonces lo sé yo por la experiencia de trabajar en empresas de este tipo, entonces la motivación que yo veo es que con la información que yo tengo pues yo trato de enseñarles todo lo que yo sé, trato desde cosas muy sencillas, que cuando escriben un correo siempre saluden, eso es una buena entrada porque hay que empezar con eso, como decirles ya en cuestiones específicas como procesos técnicos o administrativas, enseñarles eso y hacerles ver que eso que están aprendiendo, no realmente no es algo que ellos obtengan para beneficio de la empresa directo, sino que pues los primeros beneficiados del conocimiento son ellos, que cualquier día que estén en otra empresa, ese conocimiento los va a valorizar con otra empresa o con otro ambiente.

En el fragmento anterior podemos ver que la táctica de instrucción consiste en llevar a los colaboradores al objetivo de tener más conocimiento y ser mejores personas para cuando estas tengan la oportunidad y cambien de empresa, lo cual, más que un objetivo que se proponga el líder para la organización, es un objetivo que va enfocado a la enseñanza de los colaboradores para hacerlos cada día más competitivos.

c. Apelación inspiracional

La tercera táctica que Yukl nos muestra es la Apelación Inspiracional, la cual consiste en que “el agente apela a los valores e ideales o pretende despertar en la persona objetivo emociones, para ganar el compromiso para una petición o propuesta”. Esta táctica busca crear en

los colaboradores un sentido de pertenencia a la organización desde el punto de vista de los sentimientos generados basados en comentarios o charlas motivadoras. Es una de las tácticas en las que el líder debe contar con varias capacidades motivacionales para poder lograr el objetivo. Las características para poder utilizar este tipo de táctica son “habilidades de comunicación, de igual manera capacidad del agente para utilizar imágenes vivas y metáforas, manipulación símbolos y el empleo la voz y los gestos para generar entusiasmo y emoción” (Yukl, 2010, p.172).

Un punto a favor del líder de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S es que es una persona que tiene en cuenta a sus colaboradores en todo momento, por lo que trata de brindarles el mejor apoyo que estos necesiten, lo cual se ve reflejado en las entrevistas de tres de sus colaboradores:

Pero más que eso ahorita, es el hecho de que tiene personas a su cargo, o sea él dice: yo no tengo a Claudia a cargo, sino que tengo a la familia de Claudia. Entonces él dice: tengo 15 familias, 20 familias a cargo mío, entonces a él lo motiva esa responsabilidad que él tiene con nosotros es eso.

A mí me motiva mucho de él o lo que me compromete mucho de él, es que él es muy humano conmigo; ¿En qué sentido? Yo tengo un hijo y él digamos que necesita unas terapias especiales, él siempre me da permiso, entonces para mí eso es muy (...) o sea esa parte que él siempre ha hecho con mi familia.

En las anteriores entrevistas vimos cómo una de las tácticas que más influyen en los colaboradores es la apelación inspiracional, la cual tiene un efecto muy fuerte en los colaboradores, ya que este llega a tocar la vida personal de cada uno de ellos en un ambiente laboral, donde se supone que a nadie le interesan los problemas personales de cada persona, lo cual se ha ido cambiando en el último siglo desde la aparición del sociólogo Elton Mayo, quien introduce el tema de las “relaciones humanas” (Zapata, Murillo, & Martínez, 2006, p.68). En este caso el líder busca en sus colaboradores las cosas a las cuales ellos están más aferrados y se va por ese camino, para que, ayudándolos de diferentes formas, ellos lleguen a un punto en el que el compromiso hacia la organización y hacia el líder sea tal que darían todo de ellos

profesionalmente para que el líder y la organización lleguen a cumplir los objetivos que se han propuesto.

d. Consulta

La cuarta táctica que se puede encontrar en la literatura, es la táctica de la consulta que consiste en que “el agente alienta al objetivo a sugerir mejoras en una propuesta o ayudar a planificar una actividad o un cambio para el cual se desea el apoyo y asistencia de la persona objetivo” (Yukl, 2010, p.172). En este tipo de táctica podemos ver la integración del colaborador ya en la toma de decisiones dentro de la organización y con respecto a las decisiones que dicta el líder. Es una herramienta de participación y de igual manera de colaboración hacia el líder, ya que generalmente las experiencias de ambas personas pueden ser un complemento para la toma de buenas decisiones, como también el hecho de que los colaboradores muchas veces se encuentran en situaciones que probablemente el líder no estará generando así una combinación de experiencias que complementen la toma de decisiones.

En Microscopios y Equipos Especiales S.A.S nos encontramos con ejemplos en el que los colaboradores nos muestran cómo el líder usa esta táctica constantemente, pero de igual manera con información que sea veraz y que tengan una buena fuente como los muestra estos fragmentos de las entrevistas:

Sí, don Néstor tiene muy en cuenta lo que nosotros podemos decirle y a veces como que obviamente pues no todo nos acepta, pero sí nos escucha y algo que me gusta es que él siempre le dice a uno: pues hágale, y le da a uno herramientas para trabajar, no se cierra tanto.

Siempre que tienen alguna pregunta, todos se dirigen a él, entonces él lo que hace es que si está ocupado haciendo algo se sienta y dice: Bueno ¿qué pasó?. Entonces le va diciendo a uno: haga esto, haga lo otro. Básicamente eso es así, entonces pues generalmente uno le pregunta y él le responde.

Cuando analizamos los anteriores fragmentos podemos ver cómo el líder de la organización fomenta a los colaboradores que sean parte de la solución y los incentiva a dar ideas para dar soluciones. De igual manera el líder además de escuchar las ideas de sus colaboradores en este caso les brinda herramientas para que las desarrollen y por otra parte pone, dependiendo de la situación en la que se encuentre, en prioridad a sus colaboradores para la solución y a sus ideas como lo vemos cuando el gerente está haciendo algo y para su actividad para brindarle completa atención a las necesidades de su colaborador y recibir abiertamente sus ideas.

Por otro lado, Yukl nos muestra dos formas de la táctica de consulta. La primera en la que el gerente o líder presenta una propuesta detallada, la cual presenta a las partes involucradas para la búsqueda de una solución o para brindar preocupaciones acerca de esta. La segunda, en la que el líder se presenta a un grupo de colaboradores con una propuesta general y les pide a sus colaboradores que sugieran medidas concretas para aplicarlas.

Por lo anterior podemos ver que en la organización se pueden presentar de las dos formas desde una consulta detallada presentada por el gerente o una general en la que pueden participar las diferentes áreas de la organización.

e. Intercambio

La quinta táctica que encontramos en este caso es la táctica del Intercambio. Esta táctica consiste en que “el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior si el objetivo hace lo que solicite el agente” (Yukl, 2010, p.172). Es una de las tácticas con más poder de influencia. El intercambio es inherente en una organización, ya que sin él las personas difícilmente harían su trabajo, como por ejemplo una fábrica en la que sus empleados lleven meses sin ser remunerados salarialmente tenderán a dejar todo e irse a una nueva organización. Por otro lado, además del salario podemos encontrar que las organizaciones mantienen a sus empleados con diferentes tipos de intercambios como son regalos, premios, etc.

En la empresa Microscopios y Equipos Especiales S.A.S, pudimos darnos cuenta en las entrevistas, que es una empresa que usa este tipo de táctica en pro de sus colaboradores, especialmente cuando se trata de la familia, en la que se observó que en el año 2015 aseguró a todos sus trabajadores y familias a un seguro contra accidentes y enfermedades o con otras remuneraciones como lo muestran las siguientes entrevistas:

Bueno con lo que he podido ver él incentiva a la gente con bonificaciones económicas...

Por plata a veces, en ocasiones y por tiempo digamos él dice: Necesito que me tenga esto a tal hora, y con eso pues se acuerdan de que me da tal día entonces púes llegan a un acuerdo.

Él lo reconoce como les digo con diferentes beneficios, si depende del trabajo si es la certificación de calidad, da un bono financiero, si es un mantenimiento grande que hizo algún técnico él le da permiso unos días, depende porque no a toda la gente la motiva el dinero o capacita a las personas, que yo quiero hacer un curso, él le paga el curso, sí, entonces son diferentes tipos de motivación y eso le sirve a uno como que oiga mire que sí, o si yo necesito un préstamo, él no es de los que dice No, o sea yo le digo mire necesito un préstamo para esto, esto y esto y él le dice: bueno, tome. Uno dice en cualquier lado no le dan a uno el préstamo, entonces eso motiva la gente, eso amarra a la gente a estar en la compañía.

Dándole unos beneficios pero no necesariamente tienen que ser beneficios económicos, que es como generalmente todo el mundo piensa, que le dan plata a uno por eso, no, generalmente uno necesita un permiso para una cita médica para sus hijos o necesita irse de viaje, acá no es la regadera para que uno pueda ir, no, él es muy flexible con eso, y eso es muy beneficioso para uno, sí, nosotros contamos con diferentes beneficios como por ejemplo una póliza en general para todos de vida, de accidentalidad, de enfermedades graves, eso es un beneficio, entonces uno sabe que eso lo motiva a uno para seguir acá.

Como podemos ver, el intercambio es muy común en Microscopios y Equipos Especiales S.A.S, ya que brinda a los colaboradores suficientes motivos para que sigan en la organización y desempeñándose de una forma mucho mejor. De igual manera este tipo de intercambio se

convierte en sí mismo en una forma de motivación para las personas y genera un ambiente agradable para el día a día.

Por otro lado, vemos que el líder de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S no solamente hace un intercambio en torno solo al colaborador, sino que introduce en el círculo del intercambio a su familia, lo cual brinda un plus al intercambio que se haga con el colaborador.

Para este tipo de táctica hay que tener en cuenta que “a veces puede ser la promesa implícita más que explícita, como la sugerencia de que el favor será devuelto de forma específica en un tiempo futuro” (Yukl, 2010, p.222).

f. Colaboración

La sexta táctica que podemos encontrar en este caso, es la táctica de la colaboración en la que “el agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprobar una propuesta de cambio” (Yukl, 2010, p.172). Para esta táctica el líder se presta a brindarles las herramientas necesarias a los colaboradores para que estos a su vez puedan llegar a cumplir los objetivos que el líder propone. Cuando hablamos de herramientas el líder puede darlas de diferentes formas, una de ellas puede ser económica, de personas, de tecnología, de documentos y entre otros.

En Microscopios y Equipos Especiales S.A.S el líder trata de darles las herramientas que los colaboradores necesitan dependiendo de la urgencia y del proyecto que estos estén realizando, ya que no puede dar herramientas si le presentan un proyecto en el que no se obtendrá beneficio alguno.

Casos de colaboración dentro de la organización con el líder lo podemos ver en las siguientes entrevistas:

Bueno, podría decirse que la metodología de él es como (...) no sé, venir acá atrás y ayudarnos con cosas en las cosas que estamos quedados, entonces si él nos ve quedados o estancados con algo, entonces él pues se acerca a nosotros y nos ayuda.

Me llama por la tarde y me dice -listo ya resolví el problema y yo ok lo felicito muy bien, sigue así- pero que tienen una reunión al otro día para seguir haciendo unas pruebas con un equipo, entonces inmediatamente yo ya había hecho unas vueltas para mandar a David y le dije a unas personas que cancelaran eso, David iba a acompañarlo para comunicarse con la fábrica y traducir en inglés muchas cosas de las instrucciones, o verificaciones del equipo, entonces inmediatamente yo les dije –listo, cancelen para evitarnos ese gasto-, entonces otro ingeniero me dijo –No, porque no de todas maneras que vaya David y hacemos una mejor capacitación directamente con la fábrica en Estados Unidos. Entonces uno considera que ya está resuelto el problema, sino mejorar aún más la atención al cliente haciendo ese servicio que estaba programado y que yo quería cancelar, entonces yo dije –tiene razón hagámoslo- sale para Medellín y hacemos la conferencia con Estados Unidos, que el cliente se dé cuenta que le estamos poniendo atención y que le estamos dando el mejor servicio.

En los anteriores fragmentos podemos ver cómo en las situaciones que se iban desarrollando en la organización el líder ayudaba en los problemas que iban ocurriendo, como por ejemplo el líder no tiene ningún problema en prestarles herramientas a los de servicio técnico a la hora de arreglar equipos que ellos desconocen, por lo que el líder la herramienta que presta es la experiencia en ingeniería con la que él cuenta. Por otro lado, presta herramientas como personas que tienen conocimiento del idioma inglés para ayudar a la capacitación a los clientes por parte de la fábrica.

Como pudimos ver, las herramientas son una base primordial para el desarrollo de los objetivos del líder y ayudan en gran parte a los colaboradores para su cumplimiento. El líder de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S les brinda de todas las herramientas necesarias a sus colaboradores para el desarrollo de los objetivos.

Por otro lado, si no se les dieran estas herramientas, un medio para cumplir los objetivos, el líder podría llegar a incurrir en una falta muy grave ya que sin los medios necesarios para cumplir las metas ningún colaborador podrá aguantar eso, generando a corto plazo una resistencia.

g. Agrado/ Amabilidad

La séptima táctica que encontramos en este caso es la táctica de agrado, la cual consiste en que “el agente utiliza elogio y la adulación antes o durante un intento de influencia, o expresa confianza en la capacidad del objetivo para llevar a cabo una petición difícil” (Yukl, 2010, p.172). Para esta táctica la persona usa su comportamiento amable frente a las personas, las cuales accederán a la realización de las peticiones del líder por el hecho de como las pide. Esta táctica puede ser un arma de doble filo, ya que como Yukl lo dice “suele ser visto como manipulador cuando se utiliza justo antes de pedir algo” (Yukl, 2010, p.222).

Un ejemplo de la táctica del agrado en la organización la dio una colaboradora en esta entrevista:

Donde estoy (...) no sé, es que él no es como muy expresivo, (ríe) en sus cosas, no se tal vez he aprendido que uno... como que uno no espera mucho que él lo motive a uno porque tal vez entiendo que él no es así, entonces tampoco como que me afecta mucho si el (...) claro que él a veces le dice a uno: muy bien, el trabajo quedó muy bien.

Han sido muy contadas las veces en las que se le ha visto la situación que él tenga que alzar la voz o regañar a alguien, entonces es más el amigo, entonces es como la confianza que él te da de decir, y uno tiene antes como que me está dando la confianza tengo que responderle con el trabajo, más que todo es así.

Para Kipnis et. al, la táctica de amabilidad se define como “influnciar a alguien causando una buena impresión del influenciador. Esta táctica busca que la persona objetivo este más inclinada a hacer lo que el influenciador quiere” (1980). En el análisis de la cita de la

colaboradora podemos observar cómo se tiene una buena percepción del líder influenciador. Destacando su acercamiento con sus colaboradores, la motivación que esto causa y la confianza en ellos mismos. En reacción de esto, los colaboradores concuerdan con que su influenciador no se limita a una relación laboral, sino que el trata de acompañarlos a cada uno de ellos en su trayectoria profesional y personal. De esta misma manera, otra colaboradora afirma:

Él es una persona bastante calmada y es una persona amigable, entonces pues él es de los que dice bueno hoy vayamos a (...) traiga el desayuno, un ejemplo, entonces él se sienta a compartir con nosotros, es muy allegado a nosotros, es decir que no es un gerente que nada que ver con nosotros, no.

El líder de esta organización, podemos ver que no es una persona que sea de expresar sus sentimientos o el agrado tan abiertamente, pero sí lo demuestra con unas pocas palabras o actos. Por otro lado, busca una integración partiendo desde la amistad con los colaboradores, lo cual puede ayudarles a comprometerse aún más con el desarrollo de los objetivos.

h. Asertividad

La octava táctica que podemos ver en este caso es la táctica de la asertividad, en la que el autor la define cuando “el agente trata de Influir a las personas de manera contundente. Esto envuelve el uso de demandas, la fijación de plazos y la expresión de fuertes emociones” (Kipnis et al., 1980, p.447). Para este caso vemos que es una de las tácticas más usadas dentro de las organizaciones por los líderes, ya que las organizaciones al estar en sistemas jerarquizados, los líderes tienen a dar órdenes directas y ellos esperan que estas se cumplan en el tiempo establecido dictado por ellos.

Esta táctica es de uso normal en las organizaciones, por eso dentro de Microscopios y Equipos Especiales S.A.S no sería de extrañar encontrarnos este tipo de tácticas, aún más cuando se cuenta con empleados que a veces pueden llegar a ser resistentes con los líderes.

j. Confianza reciproca

Esta táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos como la confianza que el influenciador deposita a los colaboradores, sin dejar de lado su posición como líder y la importancia de la toma de decisiones para su organización. Es una táctica de uso frecuente por Néstor. Al respecto, dos de las colaboradoras comentaron:

Don Néstor, es que él me ha respaldado lo que he hecho, en la medida que se han dado crisis en la empresa o de gente que se nos ha ido a los cargos más altos él ha confiado en que yo puedo seguir ayudando esa vacante en el trabajo, tal vez no en el mismo grado de responsabilidad que lo tendría un Director Comercial.

Yo veo que esa terquedad es como para hacer grandes cambios en la empresa, entonces eso es como lo que yo me refería al comienzo que puede ser un poco terco, pero cuando son cosas como el día a día de tomar decisiones, o decirle –vea podemos hacer esto o ¿Qué le podemos hacer esto o algo? - Él escucha y confía en que nosotros, si se lo estamos diciendo, es que somos capaces de sacarlo al otro lado, entonces yo creo que sí es muy receptivo con eso.

Respecto a esto también podemos analizar que, aunque ahora el líder le da confianza a sus colaboradoras, sin dejar de lado la toma de decisiones final, él anteriormente no permitía que nadie tomara una decisión para la organización ni por más básica que esta fuera. Las colaboradoras nos manifestaron que el liderazgo de esta organización de unos años para adelante se ha tornado diferente. Con respaldo los colaboradores comentan que:

Pero sí digamos que de un tiempo para acá sí ha tratado de cambiar cosas para mejorar la empresa; ha permitido que otras personas hagan cambios, nos ha permitido también tomar decisiones, siempre y cuando en eso no vayamos a meter la empresa en algún problema, o en algún tema económico, pero entonces digamos que en términos generales considero que es el mejor jefe que he tenido (ríe).

Él no le da confianza igual a todo el mundo, la confianza es totalmente diferente y él sabe, él analiza, entonces él cómo tiene tanta experticia, él sabe más o menos a quién darle la confianza.

Con esto podemos ver que este tipo de tácticas de liderazgo ha traído implicaciones positivas en la organización, pues el líder ha podido quitarse un poco de carga administrativa y dedicarse a otros aspectos de la organización. Néstor nos comentó lo siguiente acerca de la confianza recíproca:

Le he dado mucha confianza a la persona que te acabo de comentar, la Directora Administrativa, porque siempre se ha apersonado de la empresa, se ha puesto la camiseta, como yo le digo, entonces eso me parece que puede decir que me voy y ella puede hacerse cargo de muchas cosas y de cierta manera ayudarme y quitarme cierta carga.

Lo anterior nos permite ratificar que el líder de esta organización ha cambiado su tipo de liderazgo en algunos aspectos, brindando confianza a sus colaboradores. Analizamos que este tipo de nuevas tácticas que el líder emprendió, hacen que sus colaboradores se motiven a demostrar sus capacidades para que el líder deposite su confianza en ellos y tomar un rol de mayor relevancia dentro de esta organización, lo que les permite crecer de manera profesional. Adicionalmente, él no abandona sus labores como líder, pues continua con la supervisión y da el visto bueno final para la toma de decisiones, lo que genera un trabajo en equipo.

k. Interacción

Esta táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente forma: “el influenciador delega labores importantes e incentiva a los colaboradores con diversas oportunidades de interacción como viajes laborales y otros”. Esta táctica sobrepone la idea de un trabajo individual como el menos relevante, dándole mayor importancia al trabajo en grupo. Esta táctica, además, nos permite identificar la capacidad de liderazgo grupal por parte del líder, pues se requiere de creatividad para lograr la máxima motivación a nivel grupal, en eventos como viajes laborales, nuevos desafíos para los

colaboradores y otros, pero que este a su vez genere una ganancia para la organización. Uno de los colaboradores en su entrevista nos dice:

Para mí una motivación adicional a los aprendizajes que obtengo es los eventos como viajar es importante. O cuando hacemos eventos, todo eso me gusta.

La investigación nos llevó a definir también, esta táctica de influencia como “escenario en donde el influenciador genera trabajo más interactivo y en grupo entre los colaboradores, brindando espacios de esparcimiento, que a su vez generen aportes al trabajo de los colaboradores y la organización”. Con lo anterior podemos analizar que esta una táctica de uso muy útil dentro de una organización, pues en la medida en que se realice un trabajo más interactivo, grupal y dinámico, en el que se motive a los colaboradores, asignándoles responsabilidades y optimizando la ganancia para la organización, se encontrará un equilibrio entre el beneficio recíproco líder-colaborador.

1. Experiencia

Esta táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente manera: “el influenciador ejerce, a partir de sus conocimientos y experiencia, confianza en los colaboradores para que estos lo sigan, trabajen a gusto y que aporten en la toma de decisiones”. Para demostrar lo anterior, los colaboradores nos manifiestan:

Pero digamos conoce uno gente interesante, aprende cosas y son cosas que muy pocas personas pueden tener como acceso a esas cosas. Un claro ejemplo a ver cosas de los microscopios, a mirar un equipo, o sea aprender cosas de ciencia, que quizás uno ni siquiera en el colegio uno ni siquiera en el colegio vio; entonces eso me gusta, también me gusta que uno interactúa con la gente.

También que me gusta y pues que llevo ya bastantes años, más o menos como ocho o diez años en esto, y me gusta también es que aprendemos muchas cosas, no es un trabajo monótono (...) bueno pues si a veces se vuelve monótono en algunas cosas como es la cotización y bueno lo técnico; pero digamos que conoce uno gente interesante, aprende cosas y son cosas que muy pocas personas pueden tener como acceso a esas cosas.

Con lo anterior, el líder influencia a los colaboradores, asumiendo la posición que junto a él y su trabajo diario van a adquirir un conocimiento, que los hará crecer profesionalmente y que este aprendizaje será de utilidad personal en un futuro. Asimismo, él manifiesta que entre mayor sea el conocimiento de cada uno de los colaboradores mayor será el rol de importancia y decisión que el tendrá en ellos. Podemos analizar que el líder busca capacitarlos en conocimientos prácticos y empíricos que él ha adquirido a través de los años con el fin de que los colaboradores trabajen más a gusto y se sientan recompensados.

m. Ambiente y lenguaje

Esta táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente manera: “el influenciador genera un ambiente favorable para que los colaboradores cumpla un objetivo. Asimismo, a través de su lenguaje logra influenciarlos, y crear sentido de pertenencia en ellos”. En el trabajo de campo, la identificamos en varias ocasiones como una de las tácticas más resaltadas y de frecuente uso por el líder en la organización:

La forma como le digan a uno las cosas sí, yo creo que eso influye obviamente, no tiene que ser la orden, pero sí la forma; o sea, no es lo mismo que lo traten a uno que le digan a uno las cosas bien y no con esto quiere decir que le estén a uno –ay, venga hágame el favor – no, no me refiero a eso pero sí yo creo que cualquier persona si le hablan mal pues es una acción, reacción pero entonces si yo creo que si influencia.

El buen ambiente laboral que todo se haga y se pida de cierta forma, que todos trabajen en equipo que sepan entender a los otros eso como que lo mantienen a uno como motivado para trabajar bien.

En este punto está perfecto, o sea, bueno, no tan perfecto pues porque siempre hay cosas, si hay problemas y todo, pero el conjunto de personas que están ahorita están muy comprometidas con la compañía, eso es lo que busca la empresa.

Con los anteriores fragmentos podemos identificar que el líder evidentemente trata de mantener un buen ambiente laboral y sus colaboradores resaltan este como un aspecto positivo. Adicionalmente afirman que el ambiente es un aspecto básico para trabajar con motivación y están comprometidos con la organización.

Respecto al lenguaje, los colaboradores resaltan las oportunidades para el buen dialogo entre ellos y con su líder:

Generalmente siempre hay como ese espacio de diálogo y de hablar y de buscar una solución yo creo que esa es la función.

Sí, la verdad es que sí, somos una empresa muy abierta al dialogo es muy difícil porque como yo te digo tienes muchos años trabajando y pues es una gerencia que abre las puertas para que sus empleados o sus colaboradores hablen es muy difícil, pero pues acá se ha dado ese fenómeno y me parece que es muy acertado para la buena convivencia.

Estas declaraciones nos permiten analizar que en esta organización tanto el líder como los colaboradores tienen una mentalidad de familiaridad, aparentemente inculcada por su líder. Es importante tener en cuenta que estas tácticas cotidianas y de uso frecuente de un líder están relacionadas con su forma de ser, y enlazadas con la visión que tiene el líder de su organización y el camino que él quiere que está y sus colaboradores tomen.

n. Autoridad

Esta táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente manera: “el influenciador emite una orden y debido a su experiencia y autoridad hace que los colaboradores la cumplan”. Esta táctica es muy común en la

organización Microscopios Especiales, pues Néstor, el líder, demuestra su experiencia y hace que sus órdenes sean cumplidas a cabalidad. En las entrevistas los colaboradores nos dijeron:

Porque finalmente que cuando él da una orden se cumple o sea, hay algo que tenemos acá es que la palabra de él se cumple, entonces generalmente por lo mismo, él es muy metódico como para dar las ordenes muy específico, entonces uno no tiene vueltas para darle, entonces sí hay situaciones que ameriten una reunión, que se pueda discutir y mirar cómo lo va a hacer también lo podemos hacer.

La anterior cita nos permite identificar que esta táctica evidentemente obedece a la cultura de esta organización. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que estas tácticas de uso común, se basan en las características de la personalidad del líder, como hemos podido observar Néstor es una persona que disfruta de compartir su experiencia, seria y amable.

o. Supervisión

Esta táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente manera: “el influenciador verifica que los colaboradores realicen su trabajo bien y a tiempo”. Néstor, el líder, es una persona muy organizada a la que no le gusta ejercer presión sobre sus colaboradores. No obstante, trata de supervisar y estar pendiente de que cada una de las labores asignadas. Sus colaboradores nos expresan:

El gerente es muy organizado en sus cosas, en todos los aspectos desde la parte de exigirle a las personas que llegue puntualmente, de exigirle a las personas de cumplimiento de sus tareas, entonces pues como te dije ya anda pendiente de todo a pesar de que es el gerente y tiene la cabeza ocupada en muchas cosas él vive pendiente de todo

Entonces la orden que el da es atender los clientes, esa es la orden que el da, y estoy segurísima que en muy poco tiempo que pase esta semana nos estará diciendo que debemos hablar entonces que es lo que yo siento, listo, yo reúno mi equipo de trabajo, si tengo que hacer esto y esto y que vamos a mirar cómo vamos a coordinar el trabajo.

Trata a los empleados de manera cordial, es muy estricto con las labores que le asigna a cada funcionario, en si pues está muy pendiente de todas las funciones de la gente que las actividades se desarrollen a cabalidad está pendiente de los clientes, de los proveedores de la parte de calidad está ubicada en varios procesos como compras, comercial, dirección de la administración.

De los anteriores fragmentos podemos demostrar que la supervisión es un aspecto de importancia para este líder, y que a través de esta táctica el genera responsabilidad en sus colaboradores, y de esta manera logra que sus objetivos finales sean cumplidos. Cabe aclarar que, en este caso, la supervisión es una táctica diferente a la presión, pues el líder trata de generar un espacio entre cada tarea asignada y realiza una revisión lejana en el transcurso de la labor, y una final para dar por concluida la acción.

4.1.2. Reacción de los colaboradores

En este apartado analizaremos las reacciones de los colaboradores de la empresa Microscopios y Equipos especiales, con respecto a las entrevistas realizadas a los colaboradores de esta empresa.

Para este capítulo nos basaremos en la teoría dada por la literatura, específicamente en Collinson (2006), quien el cual nos muestra las diferentes reacciones que tienen los colaboradores dentro de las organizaciones, tales como: conformidad, dramaturgia y resistencia.

A continuación, presentaremos las reacciones que se pudieron evidenciar en Microscopios y Equipos especiales.

a. Conformidad

Esta reacción hace parte de la teoría de Collinson (2006), en la que nos muestra que “los conformistas tienden a preocuparse por sí mismos como objetos valiosos a los ojos de los que

tienen autoridad. Los conformistas pueden adoptar muchas formas diferentes, que reflejan diferentes grados de compromiso a la organización y a su liderazgo” (Collinson, 2006, p.183).

En las entrevistas pudimos evidenciar diversos ejemplos de conformismo en esta organización.

Cuando se le pregunto a uno de los colaboradores “¿cree usted que la metodología que utiliza su líder que hace que usted y sus compañeros cumplan con sus obligaciones?”, pudimos ver que la respuesta nos muestra un ejemplo del conformismo:

Porque no hay como acoso laboral no hay miedo o sea la gente trabaja a gusto la gente trabaja y mantiene las cosas como al día, está pendiente de todo entonces pues se trabaja bien hay un ambiente laboral es satisfactorio entonces.

En la anterior respuesta podemos identificar cómo el colaborador cuenta con una actitud de conformidad, ya que muestra el hecho de que todos los colaboradores están pendientes de todo y buscan encontrarse valiosos frente a su líder cuando estos a la vez tratan de que todas las cosas dentro de la organización también sea problema de ellos, por lo que usan la palabra pendiente para evocar a la conformidad y la aprobación de su superior.

Sé que tengo una responsabilidad o sea yo no soy una persona que trabajo de 7:30 a 5:30 y si no alcancé muy triste, no, sé que tengo una responsabilidad con la compañía pues porque ellos están y me dan la confianza a mí, entonces digamos que el nivel de responsabilidad que yo tengo en la compañía es bastante como para yo llegar a defraudar a la compañía.

Por eso es que uno hace su trabajo porque uno no puede o sea en mis valores personales esta no defraudar a alguien que confía en mí, entonces el nivel de responsabilidad es mayor es la responsabilidad y la confianza.

Exacto de manera positiva, entonces yo quede como que me estoy preocupando y ya casi se me salía del corazón, porque como uno toma personal la compañía o sea yo hago de cuenta que es

mía también que uno se pone la camiseta, tomo todo con mucha calma y le dice a uno que queda como extrañado.

En la anterior respuesta, podemos identificar diferentes tipos de conformismo de una misma colaboradora. Para empezar, podemos ver que el hecho de que esta colaboradora enfrenta diferentes horarios para no defraudar a la compañía y su sentido de pertenencia hacia esta, es una clara evidencia de su conformidad, ya que busca verse frente a sus superiores de una manera que se vea como alguien valiosa.

Otros ejemplos de conformidad lo podemos ver en los siguientes ejemplos de las entrevistas hechas a diferentes colaboradores de Microscopios y Equipos Especiales:

Claro pues digamos soy ese tipo de personas que se compromete y se preocupa por la empresa entonces como que tomo más enserio todo y me presiono a mí misma entonces como que voy a trabajare más en eso y tener los resultados que todo el mundo espera y que yo quiero tener.

Qué me motiva, la exigencia a mí misma de hacer las cosas bien, de hacer las cosas a tiempo tener mis funciones y mis tareas al día.

Otro tipo de conformidad que podemos encontrar en la organización, es aquella conformidad que lleva a la gente a cumplir la orden de su superior solo por el hecho de que esta persona al ser su superior no se puede hacer nada en contra de sus decisiones. o no encuentran necesario oponerse. Un ejemplo de esto lo podemos encontrar en la siguiente frase de un colaborador:

No es de color de rosa, pero son decisiones que toma la gerencia y, pues, uno prefiere como aceptarlas y ya.

En la anterior frase vemos cómo la conformidad llega de otra manera diferente en la que nos muestra que los colaboradores solo obedecen a sus superiores por el hecho de que ellos son sus jefes y la palabra de ellos es la que vale.

b. Resistencia

Otra reacción que podemos encontrar en este caso es la resistencia con la que cuentan los trabajadores frente a las decisiones que toma el líder. Collinson la define de la siguiente manera: “ser resistente constituye un medio primario por el cual los empleados expresan su descontento sobre el proceso de trabajo. Estos pueden ayudar a los colaboradores a 'sobrevivir' a regímenes organizativos de estricto control, vigilancia y mercantilización” (Collinson, 2006, p.184).

En este caso podemos ver que, dependiendo de las situaciones en las que se encuentren los colaboradores dentro de las organizaciones, pueden llegar a tener reacciones en las que se muestre una reacción de resistencia. Lo más común de esta reacción se presenta cuando las decisiones las cuales toma el líder frente a sus colaboradores y estos se ven afectados por la toma de estas decisiones.

En Microscopios y Equipos Especiales, pudimos encontrar unas reacciones de resistencia frente al líder en diferentes situaciones, especialmente cuando se da una situación donde el colaborador se encuentra bajo presión, como por ejemplo en la encuesta se le pregunta a un colaborador su sentimiento cuando se encuentra bajo presión:

Pues eso es como todo, depende si yo veo que la presión es justificada sí, pero cuando a veces son cosas que yo digo como que no, no tienen sentido pues obviamente como ser humano me voy a incomodar que ejerzan, presión eso no tiene ningún sentido.

Por otro lado, podemos encontrar que los colaboradores tienden siempre a plantear su posición cuando estos se sienten atacados por su superior para lo que su primera reacción será la resistencia que se puede dar de diferentes maneras, la primera de forma comunicativa o la segunda empezando a fallar en su trabajo.

En el siguiente fragmento podemos ver un ejemplo de lo que un colaborador haría si llegase un momento en que la presión la afectara y como se dirigiría hacia su líder.

Pues yo planteo mi posición pues diciendo, argumentando el por qué eso no debería ser así.

Depende si la queja es verdadera que uno acepta que existe el error la acepto y trato de corregir, pero si no uno trata de defenderse que es lo más normal.

En este caso podemos ver que la reacción del colaborador frente a su líder es de forma comunicativa y siempre con el objetivo de defenderse de las acusaciones de su líder o de los problemas que se le atribuyen. Esta clase de resistencia en la que el colaborador se dirige directamente a su líder es efectiva cuando ambas partes sacan provecho de la situación, ya que, si se presentara el caso contrario que el colaborador afectara solamente su trabajo, nunca se podría llegar a un acuerdo y pondría en riesgo el ambiente laboral de la organización.

c. Solución

Otra reacción que podemos ver dentro de la organización y que fue identificada mientras nos encontrábamos en el proceso de recolección de datos, es la solución. Esta reacción la definimos cuando el colaborador tiende a solucionar situaciones de riesgo o tiende a llevar propuestas resultas ante el líder.

Pues debido a unos problemas unos incumplimientos comerciales que ellos tuvieron la gerencia decidió no continuar con el negocio por cuestiones de pagos entonces pues yo le presente a él una opción que podría beneficiar pues más a la empresa porque la idea era hacer la venta y pues de esa forma, o sea como que tomé la decisión de la gerencia presentando otra propuesta que solucionara las cosas de mejor forma.

En el anterior fragmento de la encuesta podemos ver cómo los colaboradores reaccionan frente a una decisión de su líder en pro de generar una solución para la organización y para el grupo de trabajo. Esta reacción la vemos en la organización comúnmente cuando hay problemas

con algún área de la organización en la que el grupo se puede ver afectado por externalidades, o cuando el líder se encuentra en una situación en la que afecta a todo su grupo de colaboradores.

Sencillamente es explicar y argumentar la idea de los beneficios que pueda traer y eso es todo.

Este tipo de reacciones se dan comúnmente con argumentos válidos, los cuales el líder pueda utilizar a favor para la organización. De igual manera vemos que esta reacción requiere de un trabajo en equipo y de un tipo de confianza recíproca, ya que el líder cuenta con sus colaboradores para la solución de los conflictos y peligros externos.

4.1.3. Influencia Recíproca

Dentro de nuestra investigación era importante identificar si dentro de la organización existe una influencia recíproca de parte de los colaboradores hacia su líder.

Lo anterior lo podemos evidenciar cuando vemos que el líder toma la mayor parte de sus decisiones basándose en los comportamientos de sus colaboradores y siempre busca encontrar en sus colaboradores sugerencias para sus decisiones.

Para Microscopios y Equipos Especiales S.A.S., podemos ver que se trata de una organización que presenta influencia recíproca, ya que su gerente siempre busca en sus colaboradores cierto tipo de ayuda para la toma de decisiones. De igual manera, cuando no necesita la ayuda de ellos, siempre busca encontrar la mejor decisión que beneficie a todos, por lo que podemos ver que hay una influencia recíproca implícita y explícita.

Con respecto a los colaboradores, ellos se han visto muy influenciados por el trato que su líder les brinda y por su experiencia, la cual genera confianza en ellos. El gerente, por su parte, ve a sus colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización.

4.2. Caso de estudio dos: Tecniespectro S.A.S

4.2.1. Tácticas de influencia utilizadas por el líder

A partir del análisis hecho a las entrevistas desarrolladas en este caso, identificamos que los líderes de la empresa Tecniespectro S.A.S. recurren a las siguientes tácticas de influencia: Sanciones, Consulta, Instrucción Colaboración, Agrado/Amistad, Amabilidad, Confianza recíproca y Experiencia.

a. Sanciones

La primera táctica que utilizan los líderes de Tecniespectro S.A.S., según una de sus colaboradoras, son las sanciones que, según Kipnis et al. (1980), consisten en que se “utilizan recompensas o castigos para influir en otros; el uso de las sanciones también podrían envolver ganancias deseables o indeseables” (Kipnis et al., 1980, p.447) Partiendo de esta definición, entramos a analizar a Catalina, una colaboradora de la empresa Tecniespectro S.A.S. Ella es la Asistente de Gerencia Técnica, lleva alrededor de 5 años vinculada a la organización y su jefe directo es Germán Forero, el gerente técnico. Con relación a las preguntas que Catalina nos respondió, analizaremos cada una de sus respuestas. Para comenzar, ella en el siguiente fragmento nos comenta:

...aquí hay una bonificación que se le da al empleado del mes, entonces pues es meterla toda para que uno también pueda ganar ese bono extra

Kipnis, Schmidt, & Wilkinson (1979) con el estudio que hicieron se dieron cuenta de que otorgar beneficios era una táctica de influencia efectiva por parte de los líderes hacia la persona objetivo, debido a que esta se ve beneficiada personalmente en aspectos tales como un aumento de sueldo, promoción y mejora de horarios de trabajo, etc.

En Tecniespectro S.A.S. les reconocen a los trabajadores su excelente trabajo con un incentivo, el empleado del mes, cuyo ganador recibe una bonificación extra aparte de su salario

básico mensual. Este tipo de incentivos o recompensas hacen que Catalina se vea influenciada a hacer su trabajo de la mejor manera posible, entregando todo de sí para lograr destacarse frente a todos sus compañeros de trabajo.

En el siguiente fragmento también se evidencia otro tipo de sanción deseable. Ella nos comenta acerca de si para ella es importante que reconozcan el buen trabajo:

Claro, porque uno se motiva para seguir haciéndolo bien, y no es solamente porque uno tenga su remuneración mensual, pero si le pueden decir a uno “estuvo bien”, y así uno se motiva a hacerlo mejor.

Para Catalina es importante que reconozcan el buen trabajo, y ella no solo habla acerca de su remuneración mensual, sino que cree que esto puede impactar en su desarrollo, aun cuando en este caso no haya una recompensa física o material. Para ella es muy importante que con el lenguaje le hagan saber que su trabajo “estuvo bien”, como ella nos comentaba en la entrevista, puesto que esto le da más confianza, motivación e inspiración para cada día desempeñarse mejor.

Por otro lado, cuando le preguntamos si alguna vez había recibido alguna motivación por su buen desempeño, Catalina nos respondió:

Sí, claro, desde que empezó esto del empleado del mes yo me lo he ganado dos veces muchas veces. Sí le dan a uno el reconocimiento verbal de que se ha desempeñado bien

Según los teóricos, esta táctica tiene la característica de intercambiar o negociar requerimientos del líder por beneficios para el colaborador (Yukl, 2010). En Tecniespectro S.A.S. este programa de intercambio de beneficios consta de una evaluación por parte de su jefe directo, el cual evalúa a todos sus colaboradores y otorga la bonificación a quien se haya destacado debido a su buen desempeño laboral. Catalina nos comenta que para ella es de mucha satisfacción recibir un reconocimiento por lo que ha trabajado duro durante todo el mes. Este es, en efecto, uno de los determinantes de su buen desempeño. En este caso, vemos que esta táctica de influencia funciona a la perfección por parte de los altos mandos de la compañía debido a que inspira a los colaboradores a ser mejores en su día a día.

Adicional a esto, en un segundo análisis se observó que también existía un intercambio de beneficios, refiriéndose a aquella táctica que busca compensar mediante beneficios al influenciado. Se incluyen tácticas como ofrecer un intercambio y hacer beneficios personales. Como observamos en los fragmentos anteriores, los líderes de Tecniespectro S.A.S. utilizan estas tácticas de influencia para que los colaboradores no generen una resistencia a la hora de desempeñarse en sus labores diarias.

b. Consulta

La segunda táctica de la literatura que observamos en nuestro análisis de datos es la consulta, que según Yukl consiste en que “el agente incentiva al objetivo a sugerir mejoras en una propuesta o ayudar a planificar una actividad o un cambio para el cual se desea el apoyo y asistencia de la persona objetivo” (Yukl, 2010, p.172). Cuando analizamos los siguientes fragmentos observamos que los colaboradores de Tecniespectro tienen cierta participación en la compañía, yendo de la mano de sus líderes, quienes toman la decisión final:

Tenerla clara y que esta idea pueda traer algunos beneficios para mis compañeros, para la empresa o para mí...

Pues no se me ocurre ningún ejemplo, pero si me llegase una idea, pues directamente voy y les digo “me parece que eso se debe hacer así” y pues, no sé, allá ellos qué opinen, ya determinarán si lo tienen en cuenta o no.

De pronto algunas veces pues uno le da el punto de vista y en ocasiones está de acuerdo.

Para ellos, dar sus ideas a los líderes plantea una serie de beneficios personales o de equipo de los que varias personas podrían salir beneficiadas, siempre y cuando su propuesta sea recibida favorablemente. Acá vemos que hay integración por parte del colaborador en el momento en que se toman decisiones en la organización, puesto que este está logrando participar y dar su punto de vista cuando se necesita alguna mejora. Adicional a esto, Yukl expone que el

líder se presenta a un grupo de colaboradores con una propuesta y le pide a estos que sugieran medidas concretas para aplicarlas.

Esta táctica de influencia la están ejerciendo los líderes de Tecniespectro debido a que están dándoles a sus colaboradores la posibilidad de proponer soluciones depositando en ellos confianza para sugerir mejoras o para apoyar ciertas actividades. Por otro lado, los colaboradores están siendo una fuente de apoyo para los líderes ofreciéndoles soluciones innovadoras, las cuales podrán beneficiar a la compañía en general

c. Instrucción

La tercera táctica de la literatura que encontramos en Tecniespectro S.A.S es la Instrucción, que para Yukl consiste en que “el agente explica cómo llevar una petición o soportar una propuesta que beneficiará personalmente o que ayudará a avanzar en la carrera de una persona” (Yukl, 2010, p.172). Cuando analizamos el siguiente fragmento vemos que los líderes para mantener la disciplina en la organización estipulan unos parámetros:

No sé, pues ellos dan unos parámetros que hay que cumplir, y si no se están cumpliendo, se hacen reuniones, se nos informa qué está mal, qué se está haciendo bien y cómo hay que mejorarlo básicamente eso.

Del fragmento anterior observamos que los líderes de Tecniespectro S.A.S instruyen a sus colaboradores para mantener la disciplina en la organización y que todo esté funcionando como debe ser. Para esto se planifican reuniones en las que se les informa a los colaboradores qué están haciendo bien y qué están haciendo mal para poder mejorar y no incurrir en el mismo error dos veces. Para lograr llegar al objetivo propuesto por el líder, en Tecniespectro S.A.S se desarrollan las reuniones que mencionamos anteriormente cuya función principal es dar seguimiento y proponer cómo se podrían llevar las peticiones para la consecución del objetivo.

Este acercamiento que se tiene entre los líderes y los colaboradores es de gran importancia porque sin los colaboradores no se podría llegar al objetivo y sin los líderes no habría una explicación de cómo hacerlo.

d. Colaboración

La cuarta táctica que observamos por parte de los líderes de Tecniespectro S.A.S es la colaboración, que según Yukl consiste en que “el agente se ofrece a proporcionar recursos y asistencia pertinentes si el objetivo lleva a cabo una solicitud o aprobar una propuesta de cambio” (Yukl, 2010, p.172).

En este caso, cuando le preguntamos a Catalina cómo reciben los mandos superiores las quejas y los aportes, nos respondió:

Pues yo creo que las veces que he opinado algo o les he dado alguna sugerencia, ellos la han recibido bien. En el momento no tengo un ejemplo un ejemplo específico en la cabeza, pero siempre es bien recibida por ellos.

Como lo habíamos mencionado anteriormente, en este fragmento se evidencia una colaboración por parte de Catalina, puesto que, como ella nos comentó, sus opiniones son escuchadas debido a que ella proporciona su asistencia cuando tiene algo importante para aportar a la organización.

e. Agrado/ Amistad

La quinta táctica que encontramos en nuestra investigación es el Agrado/Amistad, que Yukl afirma que se da cuando “el agente utiliza el elogio y la adulación antes o durante un intento de influencia, o expresa confianza en la capacidad del objetivo para llevar a cabo una petición difícil” (Yukl, 2010, p.172).

...Pero sí le pueden decir a uno “estuvo bien”, y así uno se motiva a hacerlo mejor.

...Muchas veces sí le dan a uno el reconocimiento verbal de que se ha desempeñado bien.

Bien, pues porque ellos saben decir las cosas, ellos saben pedir.

Este tipo de influencia es tomada por Catalina de una manera positiva, puesto que a ella le parece bien que le hagan un elogio acerca de su trabajo, le gusta que reconozcan cuando las personas hacen bien las cosas y la confianza es un papel importante. Sus líderes depositan una confianza en ella debido a que anteriormente tenía otro cargo, pero fue promovida, así que esto la motiva a ser mejor cada día por la confianza que depositaron en ella.

En cuanto a los líderes de Tecniespectro, se evidencia que utilizan esta táctica muy a menudo, puesto que, los colaboradores de esta compañía nos expresaron que sus líderes en la mayoría de casos son muy amables y reconocen mediante elogios un buen trabajo. A pesar, que Yukl en su teoría dice que esta táctica puede ser tomada como un intento de manipulación cuando es utilizada antes de pedir algo o dar una orden, en Tecniespectro no es percibida de esta manera en absoluto, a los colaboradores les gusta que se dirijan con agrado a ellos.

f. Amabilidad

La sexta táctica que encontramos en nuestra investigación es la amabilidad. Kipnis et al. (1980) describen la amabilidad como la capacidad de “influnciar a alguien causando una buena impresión por parte del influenciador. Esta táctica busca que la persona objetivo este más inclinada a hacer lo que el influenciador quiere” (Kipnis et al., 1980, p.447).

Cuando le preguntamos a Catalina cómo se sentía al recibir una orden de la gerencia, ella nos respondió:

Bien, pues porque ellos saben decir las cosas, ellos saben pedir

En el fragmento anterior ella expone lo que propuso Kipnis. Sus líderes utilizan la táctica como mecanismo de influencia. Observamos que sus superiores a la hora de dar órdenes lo hacen de una manera cordial, la cual le agrada mucho a la colaboradora y por esto es que ella cumple con su trabajo en la organización.

En la compañía se observa una buena relación por parte de los líderes hacia los colaboradores y viceversa. Cuando se hace un requerimiento a Catalina o a sus colegas ella tiene una buena percepción. Acá la amistad y la trayectoria que tienen la mayoría de los colaboradores en la organización hacen más fácil la comunicación, puesto que hay un cierto vínculo de agrado y afecto entre los mismos.

g. Confianza recíproca

La séptima táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente manera: “el influenciador deposita la confianza a los colaboradores, sin dejar de lado su posición como líder y la importancia de la toma de decisiones”. Cuando le preguntamos a la colaboradora cuál era la táctica que su jefe usaba en la mayoría de los casos para que ella y sus compañeros de trabajo cumplieran con sus obligaciones, nos comentó:

Creo que

no hay ninguna táctica, eso es responsabilidad de cada uno, su deber con las tareas que se le asignan en los tiempos establecidos.

Este fragmento nos dice que el líder deposita una confianza en los colaboradores, la cual no pueden defraudar debido a que, como ella nos dice, es responsabilidad de cada uno responder con cada tarea que se le asigna. Esta confianza por parte del líder es usada como táctica, ya que ella siente que tiene una responsabilidad más grande de cumplir porque están depositando en ella una serie de elementos los cuales la obligan como persona a responder de la mejor manera posible en su desempeño.

h. Experiencia

La octava táctica no se encuentra en la literatura y fue descubierta a lo largo de nuestro trabajo de campo. La definimos de la siguiente manera: “el influenciador ejerce a partir de sus conocimientos y experiencia, confianza en los colaboradores para que estos lo sigan, trabajen a gusto y aporten en la toma de decisiones”. Cuando le preguntamos a Catalina si creía que la

metodología que utilizaba su líder para que ella y sus compañeros cumplan con sus obligaciones era la adecuada, nos respondió:

Pienso que sí, igualmente el lleva ya mucho tiempo en esto, entonces ya tiene más o menos calculado los tiempos de trabajo y ya, pues de pronto a veces sí hay algo que faltó por hacer, pero pues por lo general se cumple todo.

Se observa en el fragmento anterior que el líder de Catalina sí ejerce un tipo de influencia debido a su experiencia y por tener conocimiento acerca del funcionamiento de la compañía, logra que ella cumpla con su trabajo en los tiempos establecidos por él, porque ella los considera pertinentes y sobre la metodología que se implementa en general está en completo acuerdo.

4.2.2. Reacciones de los colaboradores

a. Entrega

La primera reacción que observamos en nuestro trabajo de campo es la entrega, que consiste en que “el colaborador muestra sentido de pertenencia con sus labores y con el líder, entregando el tiempo que sea necesario hasta cumplir con sus obligaciones laborales”. Catalina cuando se refería anteriormente a las tácticas que usaba su jefe respondió que:

Creo que no hay ninguna táctica, eso es responsabilidad de cada uno, su deber con las tareas que se le asignan en los tiempos establecidos

A pesar que ella crea que no hay ningún tipo de táctica implementada por parte del líder, se está evidenciando una reacción de ella a las tácticas que él está implementando sobre ella. Ella se refiere a que eso es “responsabilidad de cada uno”. La entrega, el sentido de pertenencia hacia a sus labores y hacia el líder demuestra esta entrega que ella da en su día a día.

Otro fragmento en el que evidenciamos esta entrega es cuando ella nos comenta acerca de cómo se siente cuando su líder ejerce presión en su trabajo:

... yo creo que a nadie le gusta trabajar con presión, pero pues igual yo trato de que no suceda, eso yo procuro mantener todo al día, que ya uno lo conoce y sabe qué me va a preguntar, eso entonces siempre ir como un paso adelante.

Acá se evidencia la entrega a la que está acostumbrada la colaboradora, puesto que ella siente un sentido de pertenencia hacia su líder. Como ella lo conoce ya sabe cuándo él le va a preguntar algo. Es por esto que ella emplea el tiempo necesario para cumplir con sus obligaciones.

b. Solución

En nuestro trabajo de campo encontramos un tercer tipo de reacción por parte de los colaboradores el cual es la solución, que consiste en que “el colaborador tiende a solucionar situaciones de riesgo o tiende a llevar propuestas ante el líder”.

En cuanto le preguntamos acerca de toma de decisiones en momentos de crisis de la empresa y de cuanta participación tenía ella, nos comentó que:

Poca, porque no me gusta ser muy partícipe de eso, entonces poco, si tengo ideas apporto, si no, pues no.

En cuanto a la solución que se propone en momentos de crisis, Catalina tiende a reaccionar tratando de dar ideas con las que puedan superar este momento de riesgo presentándole una serie de soluciones a su líder.

En otro fragmento, en cuanto a crisis financieras internas de la empresa ella nos comenta que:

...con respecto a la crisis financiera que pueda llegar a tener la empresa, eso se ve reflejado en el pago oportuno de la nómina, pues tendrá paciencia tres o cuatro días porque uno entiende la situación de ellos, pero pues también ellos tienen que entender la posición que

también tenemos deudas u obligaciones, entonces pues también eso se llega a mutuo acuerdo de que se da un tiempito de espera de 4 o 5 días y mantener la calma, no desesperarse.

En su respuesta se ve reflejado que ella siempre busca soluciones y trata de no desesperarse ante situaciones complejas a las cuales pueda estar sometida. Siempre se toma todo de la mejor manera posible y busca cómo llegar a un acuerdo con todas las partes involucradas.

4.2.3. Influencia reciproca

En nuestra investigación buscamos además analizar si existe o no influencia reciproca por parte los colaboradores hacia el líder. Cuando existe influencia reciproca tanto el agente como el colaborador reciben algo a cambio como incentivos o resultados.

En el siguiente fragmento podemos ver cómo los colaboradores influyen a los líderes de Tecniespectro S.A.S:

Pues se la expongo y le digo porque no estoy de acuerdo, pero pues igual ellos son los que deciden si sí o no...

De pronto algunas veces pues uno le da el punto de vista y en ocasiones está de acuerdo...

Pues yo creo que las veces que he opinado algo o les he dado alguna sugerencia, ellos la han recibido bien...

Los colaboradores de la compañía ejercen cierta influencia en los líderes, como observamos en los fragmentos anteriores una de las colaboradoras nos comentó que cuando ella tiene ideas o no está de acuerdo con cierto tipo de procesos al interior de la compañía, ella tiene derecho a dar su punto de vista, es escuchada y, como ella nos decía, en ocasiones están de acuerdo. Así que vemos que hay una influencia por parte y parte, ambos se complementan para que la compañía siga creciendo cada vez más, que se logre el posicionamiento que tanto se quiere alcanzar y que la calidad del servicio sea cada vez mejor.

5. CONCLUSIONES

Nuestra investigación tuvo como objetivo fundamental identificar las tácticas de influencia que utilizan dos líderes organizacionales en su trato cotidiano con sus colaboradores, así como la reacción de estos últimos ante dichas tácticas.

Al aplicar la teoría consignada en el marco teórico a la vida cotidiana de las organizaciones estudiadas, observamos que muchas de las tácticas contempladas en la literatura se aplican en las organizaciones hoy en día. No obstante, existen otras que no aparecen explícitamente en la literatura y que sólo se descubren a través del trabajo de campo.

Partiendo del análisis que se hizo a los colaboradores de las organizaciones y a los líderes de las mismas, se encontró que, ni a los líderes ni a los colaboradores les gusta ejercer o ser objeto de tácticas de influencia coercitivas que afecten la integridad de las personas. Muy por el contrario, los líderes analizados son personas agradables y ejercen tácticas como el agrado, la confianza recíproca, la colaboración, la instrucción, la consulta y las recompensas, lo que procura un buen ambiente laboral y lleva a que las personas respondan más fácilmente a ciertos lineamientos o parámetros a cumplir. Todo esto con el fin de lograr un objetivo a su favor y mutuo.

Por su parte los colaboradores sienten que, si se les asigna una tarea y se les dice de buena manera, no hay ninguna razón para no cumplirla de buen grado. En los casos estudiados se observa que las tácticas persuasivas son en realidad muy efectivas para lograr el compromiso de los colaboradores.

Por otro lado, al estudiar las reacciones de los colaboradores, observamos que varios de ellos, cuando sienten que algo no se está desarrollando de la manera correcta, activan un mecanismo de “protección”, denominado resistencia, que los lleva a expresar su descontento, lo cual sirve para que los líderes caigan en cuenta de sus errores y puedan reestructurar ciertos procesos al interior de la organización.

Finalmente, al analizar los comportamientos de ambos participantes de la relación de liderazgo, encontramos que sí existe una influencia recíproca. Un líder suele ejercer influencia en sus colaboradores, pero lo interesante de lo encontrado en nuestro análisis es que los colaboradores también logran ejercer influencia en sus superiores, convirtiéndose en factores fundamentales para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos de la organización.

6. RECOMENDACIONES

El estudio realizado a estas dos organizaciones aporta información que podría nutrir la literatura sobre las tácticas de influencia en la relación de liderazgo. Se trata de un tema que, no obstante su importancia, no ha sido lo suficientemente explorado desde un punto de vista empírico. Por tal razón, y a partir del análisis realizado, formularemos algunas recomendaciones.

En primer lugar, en términos de investigación, sería deseable que se tuviera más en cuenta el estudio de los colaboradores dentro de la literatura en liderazgo. Como hemos podido notar a lo largo de la investigación, su importancia en la organización es vital, así como el poder de influencia que tienen hacia el líder. Es muy importante conocer más acerca de los comportamientos de los colaboradores y la reacción que estos puedan llegar a tener dentro de las organizaciones. Por esta razón, es deseable que los estudios sean dirigidos a organizaciones contemporáneas, ya que la mayoría de las teorías existentes se basan en estudios realizados hace ya varias décadas, en organizaciones en las cuales la tecnología no hacía parte de la vida cotidiana y no determinaba como hoy el comportamiento humano.

En segundo lugar, en términos de la práctica directiva, es importante que los líderes consideren a sus colaboradores como una parte vital de la organización, y comprendan que ellos deben ser motivados a partir de diferentes factores. Es además importante que los líderes estén atentos a conocer las tácticas de influencia que se encuentran dentro de la literatura y que tienen a su disposición para lograr el compromiso de sus colaboradores, y que sean conscientes de las reacciones que dichas tácticas generan en ellos, con el fin de que puedan ejercer un liderazgo en el que se beneficien ambas partes.

A partir del estudio realizado hemos encontrado que las organizaciones estudiadas han tenido un muy buen liderazgo y que el trabajo que han venido desarrollando los líderes con sus colaboradores les han permitido posicionarse en el mercado haciendo uso de prácticas laborales que mantienen motivados a sus colaboradores.

Finalmente, esperamos que los resultados de este trabajo contribuyan al desarrollo de futuras investigaciones y que sean de utilidad para todas aquellas personas que deseen comprender el funcionamiento de la influencia en la relación de liderazgo y quieran mejorar su práctica directiva.

REFERENCIAS

- Acevedo, A., & López, A. F. (1994). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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).
- Chalief, I. (2003). *The courageous follower*. San Francisco: Berret-Koehler.
- DuBrin, A. J. (2010). *Leadership. Research findings, practice, and skills*. United States: South Western CENGAGE learning.
- 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.
- Gaete, T., & Soto, Á. (2012). Esta es mi trayectoria, este es mi trabajo: narrativas e identidad en el trabajo en Chile. *Psyche*, 21(2), 47-59.
- 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.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. (1982). *Profiles of organizational influence strategies*. San Diego, CA: University Associates.
- Kipnis, D., Schmidt, S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. UK: Emerald.
- Kotter, J. (1977). Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, 55(4), 125-136.
- Lord, R. G., & Brown, D. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 133-152.

- Lussier, R. N., & Achua, C. E. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México DF: International Thomson Editores.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, *12*, 389-418.
- Mumford, M. D. (Ed.). (2010). *Leadership 101*. New York: Springer Publishing Company.
- Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage.
- Pastor, J., & Ovejero, A. (2007). *Michel Foucault, caja de herramientas contra la dominación*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism. Basis for an alternate approach to the study of leadership. In G. Hunt, D. M. Hosking, C. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- 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.
- Schriesheim, C., & Hinkin, T. (1990). Influence tactics used by subordinates: a theoretical and empirical analysis and refinement of the kipnis, schmidt, and wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, *75*(3), 246-257.
- Shamir, B. (2004). Motivation of followers. In G. Goethals, G. Sorenson & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp. 499-504). 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.
- 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., 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.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zapata, Á., Murillo, G., & Martínez, J. (2006). *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.