

PODER Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES: CONCEPTOS, MECANISMOS, TÁCTICAS Y RESULTADOS

Miguel González Simón, eipgosim@lg.ehu.es,
Galder Guenaga Garai, eipgugag@lg.ehu.es,
Universidad del País Vasco

ABSTRACT

Se analizan los seis mecanismos de influencia conductual más relevantes en las organizaciones, los tipos de actitud asociados a su empleo y los valores que predominan en cada uno de esos contextos. Todo ello queda sintetizado en un cuadro de elaboración propia. Un segundo cuadro propone la agrupación de los distintos mecanismos de influencia en función de su mayor o menor polarización con respecto a las dos fuentes genuinas de poder: el poder personal y el poder organizacional. Un tercer cuadro complementa a los dos anteriores vinculando los mecanismos de influencia utilizados con sus posibles resultados: aceptación, compromiso, resistencia. Finalmente, centramos nuestra atención en un análisis exhaustivo del fenómeno del liderazgo, pormenorizando las diversas tácticas o procedimientos que utilizan los líderes en su ánimo de persuadir a otras personas.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los conceptos con mayor atractivo en el campo de las ciencias sociales es el concepto del “poder”. Y el “liderazgo”, otro de los conceptos muy estudiados a lo largo del tiempo, está estrechamente emparentado con él. Pues bien, esos dos conceptos, poder y liderazgo, los introduciremos, en este breve trabajo, dentro de la entidad social más numerosa y eficiente de nuestros días: la “organización”.

Una “organización” puede definirse como un conjunto de personas que voluntariamente deciden coordinarse a lo largo del tiempo, para intentar conseguir algún objetivo, proporcionándose a sí mismos diversos roles y pautas de conducta. Las organizaciones siempre han utilizado mecanismos de control y han puesto en su utilización eficaz un gran interés. Pero en las últimas décadas prolifera en la literatura empresarial y organizacional el análisis de la dimensión del liderazgo, con algunas perspectivas novedosas que pueden darnos algunas respuestas de interés y utilidad.

Ofreceremos en este trabajo un esquema personalizado de algunas aportaciones modernas sobre el “liderazgo organizacional”, intentando proyectar claridad y precisión en algunos fenómenos sobre los que todavía creemos abunda bastante confusión.

2. LOS CONCEPTOS DE PODER Y DE LIDERAZGO

¿Qué significa ser líder? ¿Cuál es la naturaleza del liderazgo?

Sin querer ser pretenciosos, daremos una breve y personal definición del liderazgo: “capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, de modo persuasivo”¹.

La anterior definición pone bien a las claras la relación del “liderazgo” con el concepto más amplio de “poder”. Y es que Max Weber definió el poder precisamente así: “capacidad de influir sobre la conducta de otras personas”². El liderazgo efectivo supone, pues, ante todo, poder. Pero el poder puede tener muchas expresiones. Así, si yo pongo una pistola apuntando al pecho de mi compañero, puedo ejercer influencia sobre él; en este caso sería un poder coactivo. Obviamente,

¹ El liderazgo puede tratarse como variable “flujo” o como variable “stock”.

La “capacidad de liderazgo”, como variable stock, hace referencia al poder que detenta un líder, como capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, a través de la persuasión.

El “ejercicio del liderazgo”, como variable flujo, hace referencia al proceso de liderar o proceso de influir sobre la conducta de otras personas, a través de la persuasión.

Por otro lado, la mayor o menor capacidad de liderazgo de una persona tiene dos componentes: a) El número de personas sobre las cuales ejerce su influjo. b) La intensidad de dicho influjo.

² Weber, Max: “The theory of Economic and Social Organization”, Free Press, New York, 1947.

existen otros tipos de poder muy diversos, como, por ejemplo, el que puede ejercer un obispo a través de la lectura de una pastoral en todas las parroquias de su diócesis o el que puede ejercer un líder político arengando a sus seguidores e influyendo claramente en sus conductas; o el que posee una persona que utiliza el dinero como mecanismo de influencia en los demás.

Cuando los súbditos (personas sobre las que se ejerce el dominio) aceptan de buen grado el poder, diremos que éste está legitimado. Max Weber distinguió tres fuentes de legitimidad del poder:

- A) Legitimidad legal o racional: tiene por fundamento la creencia en la legalidad de los ordenamientos establecidos y en la de los títulos de quienes ejercen el dominio.
- B) Legitimidad tradicional: se basa en la creencia en el carácter sagrado de las tradiciones en vigor y en la legitimidad de quienes son llamados en virtud de aquéllas al poder.
- C) Legitimidad carismática: descansa sobre la sumisión de los súbditos al valor personal de un hombre, ya sea profeta, héroe o líder de cualquier tipo, que se supone está dotado de cualidades extraordinarias.

La importancia de esta tipología proviene del carácter universal que le confiere Max Weber, en la posibilidad de su aplicación sociológica general. Éste es, pues, el marco general del tratamiento weberiano del poder. Los sociólogos de la Organización y de la Empresa parten de él para avanzar en el estudio de la estructura de poder.

Parece lógico pensar que, en las organizaciones actuales, el tipo más habitual de legitimidad es la llamada por Weber racional; aunque también se encuentren los tipos tradicional y carismático e, incluso, podamos encontrar organizaciones en las que predomina el poder coercitivo, sin apenas rastro de legitimación.

En cuanto a la tendencia histórica secular podemos encontrar: a) un incremento continuo —línea ascendente— en la legitimidad legal-racional; b) una disminución continua —línea descendente— en la legitimidad tradicional; c) un movimiento cíclico en la legitimidad carismática: fases ascendentes (en las que abundan los procesos de liderazgo carismático) seguidas de fases descendentes (en las que prevalecen los procesos de rutinización).

3. MECANISMOS DE INFLUENCIA CONDUCTUAL EN LAS ORGANIZACIONES

Toda organización, para su supervivencia, necesita de una estructura de poder. Y ésta, a su vez, puede clasificarse, en consonancia con los medios de control utilizados, en seis tipos: poder coercitivo, poder utilitario, poder del cargo, poder de liderazgo, poder pericial y autocontrol.

El primero consiste en el control basado en el empleo de elementos punitivos; es el poder basado en el castigo. El poder utilitario o poder de recompensa se basa, al contrario del anterior, en el premio, que puede adoptar formas diversas: dinero, elogio, status, etc. El poder del cargo se basa en el puesto que ostenta una persona; el subordinado le reconoce el derecho a darle directrices, dentro de un ámbito definido (la “zona de indiferencia” de Barnard). El poder, en este caso, le viene al superior por el cargo que ocupa, más que por sus cualidades personales. El poder de liderazgo, contrasta con el anterior porque el asentimiento se expresa en base a la persona misma del superior (y no en base al cargo). Cuando un individuo alcanza esta forma de poder decimos que es un líder. El poder pericial, o saber de competencia profesional, confiere un potencial de influencia. No es casualidad que en estos casos digamos que alguien es “una autoridad en la materia”. El control interno o autocontrol, también llamado control subjetivo, hace referencia a los comportamientos espontáneos e inconscientes de la persona que, a través de un eficaz proceso de socialización, ha llegado a internalizar las pautas, valores y símbolos de la organización en la que se encuentra. Su “compromiso” con la organización puede llegar a ser muy fuerte,

buscando en ella la propia autorrealización. Por el contrario, las “desviaciones” en su conducta pueden provocarle sentimientos de culpa.

La mayoría de las organizaciones utilizan simultánea o sucesivamente una combinación de estas seis clases de poder, si bien dando preferencia a algunas de ellas³. Ahora bien, un fenómeno importante que interesa resaltar es que el uso de los distintos tipos de poder entraña consecuencias diversas en lo tocante a las actitudes generadas en los miembros de la organización. Quiere esto decir que la respuesta psicológica de los individuos tiende a corresponderse con el tipo de poder utilizado.

Hemos representado en el Cuadro 1 los seis mecanismos de influencia conductual (o mecanismos de control) ya citados, los tipos de actitud que se generan al utilizar específicamente cada uno de los mecanismos y, por último, los valores que suelen dominar en esos ambientes⁴.

Se produce, pues, una correspondencia entre la naturaleza de la estructura de poder de una organización y el estado anímico de sus miembros. La diagonal señala las coincidencias predominantes entre estructura de poder y mentalidad de los subordinados; dentro de cada casilla se incluye el “valor” que predomina en ese contexto. Ello señalaría que los tipos de organización que forman la diagonal constituyen contratos psicológicos congruentes y operativos entre la organización y sus miembros; lo que éstos están dispuestos a darle está en consonancia con lo que reciben a modo de recompensa y con la clase de autoridad al uso. Por ejemplo: si una organización utilitaria, como una empresa manufacturera, espera de sus trabajadores que les guste el trabajo y que se identifiquen con ella, puede que tal vez esté esperando recibir de ellos más de lo que les da.

Cuadro 1: Modelo de control organizacional

MECANISMOS DE CONTROL Y VALORES PREDOMINANTES						
	Coercitivo (castigos)	Utilitario (premios)	Cargo (puesto ocupado)	Liderazgo (persuasión)	Pericial (saber profesional)	Autocontrol (socialización)
TIPOS DE ACTITUD	Alienación	Miedo				
	Cálculo		Equidad			
	Legitimación			Cooperación		
	Identificación				Lealtad	
	Aceptación					Sumisión
	Compromiso					

Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, no hacemos ningún juicio de valor acerca de cuál sea el mejor tipo de poder a aplicar. La “eficacia” de uno u otro dependerá de diversas variables, entre las que se encuentran: el tamaño de la organización, la tarea a realizar, los objetivos que se intentan conseguir, el tipo de personalidad de los miembros componentes y el entorno externo donde se

³ A veces se mencionan otros dos tipos de poder:

a) El “poder de información”: se basa en que la información que desean los demás la posee quien detenta el poder. Nosotros no lo hemos considerado de forma explícita en el Cuadro 1 por creer que en la mayoría de los casos se solapa con otros poderes, como el poder del cargo, el poder pericial, el poder de liderazgo, etc. No obstante, en algunas organizaciones y casos concretos, el “poder de información” puede, además de ser relevante, tener características específicas que aconsejen su análisis diferenciado.

b) El “poder de conexión”: nosotros analizaremos este procedimiento de influencias dentro de las tácticas de persuasión del líder.

⁴ El primer análisis sobre mecanismos de influencia puede encontrarse en:

French J.R.P. Jr. y Raven B.: “The bases of social power”. En D. Cartwright (ed): Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

ubica la organización. Además, hay que tener en cuenta que, en la realidad, las organizaciones suelen reunir, en combinaciones distintas, los seis tipos de poder descritos.

Si observamos el cuadro anterior, sólo un tipo de poder corresponde al verdadero liderazgo. El tipo de actitud que origina es la identificación. El poder de liderazgo se puede diferenciar teóricamente bien respecto a los otros cinco tipos. Así, por ejemplo, el liderazgo es un asentimiento que se produce no en base al cargo que se ocupa, sino en base a la persona misma del superior. Y aunque el liderazgo suele implicar la capacidad real de premiar y/o castigar, no gira realmente alrededor de esa capacidad.

¿Cómo se produce la identificación? Todo parece indicar que un individuo se constituye en líder, cuando quienes le rodean —subordinados o seguidores potenciales— perciben en él la presencia de ciertas cualidades que despiertan su confianza (subrayamos el término “perciben” porque las posibilidades de manipulación psicológicas están más que demostradas). Estas cualidades dependen, en cierto modo, de las circunstancias: no son las mismas en el cabecilla de un movimiento social violento, en un jefe militar, o en un directivo de empresa.

Sin embargo, podemos generalizar que los subordinados han de confiar en que el líder es capaz de resolver los problemas que les atañen y de dar satisfacción a sus necesidades. Esta confianza implica, a su vez, que los seguidores o subordinados han de percibir en el líder una voluntad de servicio, o sea, la intención positiva de tener en cuenta el bien de ellos. Sin embargo, la historia nos muestra múltiples ejemplos de que el líder puede manipular de tal modo las motivaciones de sus seguidores, que éstos den por supuesto en él una voluntad de servicio que es pura farsa.

Esta forma de poder puede acompañar —y frecuentemente acompaña— al poder basado en el cargo. Cuando sucede así, el poder del cargo (“authority of position”) se refuerza con el poder personal del líder (“authority of leadership”). Entonces decimos que el superior “se ha ganado el mando”. Cuando pasa esto, el superior puede pedir a sus subordinados esfuerzos que superan los límites de la “zona de indiferencia”, ya que esta zona se ha ampliado por la confianza depositada en aquél. Esta observación nos permite ver la intersección entre diversas formas de poder.

De todo lo dicho se deduce que, si un empresario está interesado en que sus trabajadores sean creativos en el taller o en la oficina, que se identifiquen con la empresa, que sean capaces de sacrificarse por ella (si se está pasando una mala racha), en definitiva, que los trabajadores tengan un íntimo compromiso con, por y para la empresa, la utilización del poder “utilitario” (sueldos, mejoras, promoción,...) no es suficiente. Se deben utilizar otros tipos de poder, y el poder del liderazgo aparece como especialmente relevante.

No obstante, la utilización del poder de liderazgo en la empresa, con la generación de tipos de actitud de “identificación” en los trabajadores, tal como nos indica el cuadro anterior, no debe suponerse que sea condición indispensable para que una empresa pueda funcionar exitosamente. Empero, el futuro dará relevancia a los tres últimos mecanismos de poder citados en el cuadro. Así, es importante advertir que la influencia que se deriva de controlar premios y castigos, si no va acompañada por otros mecanismos de poder, dará lugar a que se cumplan, pero no a que se acepten con entusiasmo las decisiones del dirigente. La gente pondrá en práctica lo decidido porque “tienen que” hacerlo y no porque “quieran hacerlo”.

Con esta afirmación no queremos denigrar la utilidad de los premios y castigos a la hora de influir sobre los subordinados sino, más bien, definir su papel con mayor precisión. Son muy útiles para conseguir que la gente haga cosas que puedan ser vigiladas, medidas y observadas. Sin embargo para conseguir otras cosas más intangibles, como el compromiso, se sitúan en un segundo plano, muy por detrás de la pericia, el liderazgo y el autocontrol.

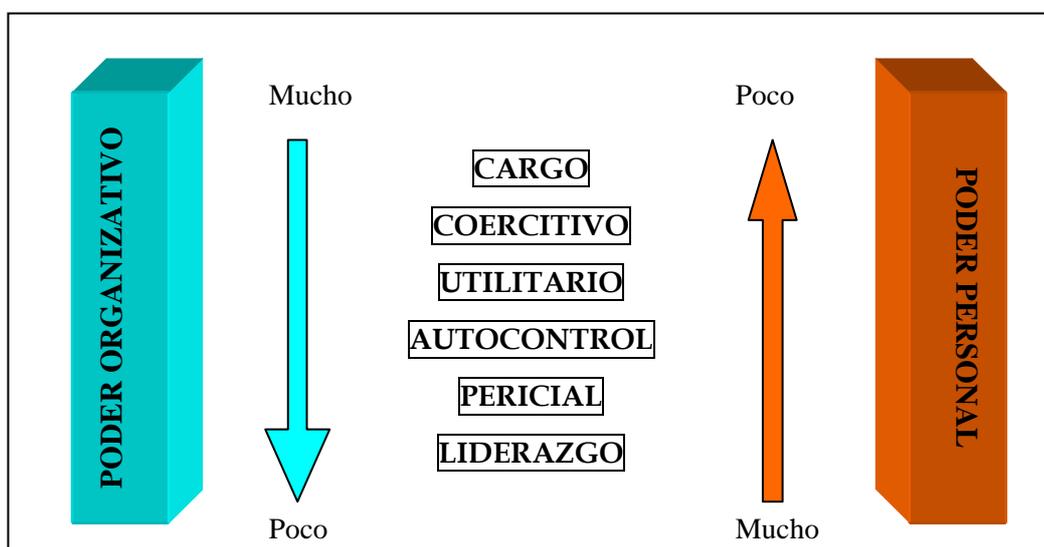
En un planteamiento de largo plazo, el control interno o autocontrol aparece como especialmente ventajoso; éste se muestra con mucha frecuencia en ambientes con “cultura fuerte”, donde las personas saben qué deben pensar y practicar, y acaban originando sus respuestas de forma inconsciente.

4. LAS FUENTES DE PODER

Cuando una persona, dentro del ámbito de una organización, administra alguno de los seis mecanismos de influencia conductual mencionados en el Cuadro 1, podemos preguntarnos en base a qué o cuál es el origen o la fuente de ese poder detentado.

Hay dos fuentes de poder: a) el que proviene de la organización; y b) el que proviene de la persona. Alguno de los instrumentos que se citan en el Cuadro 1 tienen como fuente de poder casi exclusivamente a la organización; otros instrumentos basan su origen casi exclusivamente en la propia persona y los hay que tienen carácter mixto (véase el Cuadro 2).

Cuadro 2: Las dos fuentes de poder y los mecanismos de control



Fuente: Elaboración propia.

5. RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA CONDUCTUAL

Es útil diferenciar tres resultados, cualitativamente distintos, que se obtienen tras las tentativas de influencia analizadas en el Cuadro 1 anterior. A tales resultados podemos llamarles: compromiso, aceptación y resistencia. Su exposición queda reflejada en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Proceso de influencia y resultados

<u>PROCESO DE INFLUENCIA</u>	<u>RESULTADO</u>
COERCITIVO (Castigos).....	ACEPTACIÓN
UTILITARIO (premios).....	ACEPTACIÓN
CARGO (puesto ocupado).....	ACEPTACIÓN
LIDERAZGO (persuasión).....	COMPROMISO
PERICIAL (saber profesional).....	ACEPTACIÓN
AUTOCONTROL (socialización).....	COMPROMISO
PROCESO DE INFLUENCIA FALLIDO.....	RESISTENCIA

Fuente: Elaboración propia.

El “compromiso” es el resultado más fuerte, más positivo e intenso que cabe esperar en un proceso de influencia organizacional. Se origina, sobre todo, en el proceso de socialización exitoso (autocontrol) que logra que las personas interioricen las pautas, valores y símbolos que se les inculca a través de diversos agentes socializadores. El resultado final deseado es que las personas, sometidas a ese proceso socializador, hagan suyo –internalicen- ese bagaje cultural organizativo. También en el caso de la utilización del liderazgo, como mecanismo de influencia conductual, hablaremos de la “identificación” de los seguidores como una forma de compromiso. En ambos casos –autocontrol y liderazgo-, las personas acabarán defendiendo los principios y valores organizativos de forma positiva y activa, con esfuerzo personal. Cabe decir que para llevar a cabo muchos cambios organizativos se requiere del “compromiso” de las personas.

La “aceptación”, como puede verse en el Cuadro 3, es el resultado que se obtiene cuando se aplica de manera exitosa alguno de estos mecanismos de influencia conductual: coercitivo (castigos), utilitario (premios), cargo (puesto ocupado), pericial (saber profesional). En estos casos las personas están dispuestas a hacer lo que les pide la organización, pero muestran cierta indiferencia (no entusiasmo). Por ello, realizarán el esfuerzo mínimo pertinente. Cuando se trata de tareas sencillas y/o rutinarias, quizá todo lo que necesite la organización para ser exitosa sea la “aceptación”.

Tenemos por último, en el Cuadro 3, el resultado de “resistencia”. La “resistencia” se presenta como un caso de fracaso en el intento de influencia conductual. El miembro de la organización se opone a un determinado comportamiento y trata de evitar dicha conducta. Puede responder de una o varias formas:

- a) Poniendo pretextos para no hacerlo.
- b) Tratando de persuadir al “superior” de que desista o modifique la solicitud.
- c) Pidiendo a un superior más elevado que anule la decisión.
- d) Demorándose con la esperanza de que todo se olvide y no se le dé seguimiento.
- e) Fingiendo sumisión y tratando al mismo tiempo de sabotearlo.
- f) Rehusando el realizarlo.

Diremos que un proceso de influencia rinde buenos frutos (es exitoso) cuando se obtiene como resultado el “compromiso” o la “aceptación”, pero que es infructuoso si por el contrario el resultado es la “resistencia”, que en su grado extremo conlleva el rechazo.

6. TÁCTICAS DE PERSUASIÓN DEL LÍDER

El objetivo en la utilización de los mecanismos de control (Cuadro 1) es obtener éxito en el proceso de influencia y lograr el “compromiso” o la “aceptación” (Cuadro 3). De los seis mecanismos mencionados, uno de ellos se refiere al liderazgo, que se distingue de los otros mecanismos en que el influjo sobre la conducta del seguidor-colaborador se hace a través de la “persuasión”.

¿Cuáles son las tácticas o procedimientos que utiliza el líder para persuadir? Haremos a continuación una lista de las tácticas de utilización más frecuente⁵.

A) PERSUASIÓN RACIONAL

Se trata de la presentación de argumentos lógicos, con datos, información y pruebas objetivas para convencer a los colaboradores de lo adecuado de adoptar una determinada postura. En los casos en que el líder no cuenta con una fuente objetiva de datos o hechos contrastables, puede hacer referencia a ciertas opiniones o inferencias, en cuyo caso, su

⁵ Muchas de las conclusiones aparecidas en los apartados 6, 7, 8 y 9 están recogidas del excelente libro de Robert N. Lussier y Christopher F. Achua: “Liderazgo”.

capacidad de persuasión va a depender en gran parte de la confianza que los colaboradores tengan en él (su grado de credibilidad). Ha sido demostrado por diversos investigadores que los líderes a quienes se percibe como confiables son más exitosos en el uso de la persuasión racional.

También se ha observado la importancia de saber adaptar la argumentación lógica (para que sea convincente) a las necesidades o peculiaridades de los seguidores, pues lo que para uno es lógico y racional, quizás no lo sea para otros. Además, conviene saber si hay acuerdo entre líder y seguidores en el objetivo a conseguir y/o en los medios a instrumentar.

En general, puede decirse que los argumentos lógicos (persuasión racional) funcionan bien con personas en cuyo comportamiento influyen más las ideas que las emociones.

B) PERSUASIÓN EMOCIONAL (O EXHORTACIÓN)

Con esta táctica el líder apela a los valores, los ideales y las aspiraciones de los seguidores o estimula sus emociones y entusiasmo. Se trata de que la petición, el deseo o la conducta promovida por el líder sea interiorizada por los colaboradores como algo que “debe” hacerse o “merece la pena” hacerse. Como en el caso de la “persuasión racional”, no suelen prometerse recompensas tangibles en esta táctica.

Para exhortar es preciso entender los valores, esperanzas, temores y objetivos de los colaboradores: el deseo que todos tenemos de ser importantes, de ser útiles, de desarrollar destrezas, de lograr algo que valga la pena o, simplemente, de hacer lo mejor. Se procura relacionar la persuasión con el propio autoconcepto del seguidor, con su propia imagen: mejora profesional, calidad como integrante de un equipo, éxito en el departamento o en la propia organización. El líder relaciona su solicitud con una visión clara y atractiva de las consecuencias. Se muestra positivo y optimista, contagiando a sus seguidores de su propia confianza. Recurre a la comunicación no verbal para reforzar emocionalmente los mensajes: hablar pausadamente, elevar o bajar el tono de la voz para intensificar los puntos clave, mantener el contacto visual, empleo de expresiones faciales, movimientos corporales y ciertos ademanes, etc. Sus habilidades de comunicación ejercerán un efecto directo e inspirador.

Por lo general, esta táctica funciona bien con personas en cuyo comportamiento influyen más las emociones que el razonamiento lógico.

C) PARTICIPACIÓN

Con esta táctica el líder busca la aportación del seguidor y, a través de ella, la implicación, la aceptación y el compromiso. Desde los pioneros experimentos sobre la participación de Kurt Lewin, muchos han sido los autores y los modelos que se han propuesto en esta temática⁶. El grado de participación que el líder puede ofrecer a los seguidores puede variar enormemente, desde la mera consulta hasta la delegación total. Y el influjo de la participación se proyecta sobre dos elementos claramente diferenciados: la calidad de la decisión y el compromiso en su ejecución. Ambos son factores importantes en la eficacia organizativa. Así, un incremento en la participación puede aumentar la calidad, dejarla inalterada o incluso disminuirla. Y un incremento en la participación puede dejar inalterado el compromiso en la ejecución o, por el contrario, puede aumentarlo mucho.

Los modelos existentes sobre la participación pueden guiarnos sobre el estilo de liderazgo adecuado teniendo en cuenta, entre otros factores, el grado de madurez de nuestros colaboradores, el factor tiempo y las consideraciones del análisis en el

⁶ Cabe citar a French, Blumberg, John Child, Hersey-Blanchard y Vroom-Jago, entre otros.

corto o largo plazo. En la actualidad se utiliza mucho la participación como táctica de persuasión, pues los líderes observan que, en general, cuando los colaboradores pueden expresar su opinión, debatir las ideas y tomar parte en las decisiones, el resultado es un mayor compromiso.

Pueden tipificarse fácilmente tres situaciones: a) el líder presenta una propuesta tentativa y está dispuesto a modificarla en función de las aportaciones o sugerencias de los colaboradores; b) el líder establece su propuesta y pregunta a los colaboradores en qué pueden ayudar a su mejora o perfección; c) el líder fija la propuesta-objetivo, pero deja a los colaboradores libertad para configurar los medios o planes para conseguirlo.

D) PETICIÓN PERSONAL (O “PETICIÓN DE FAVOR”)

Al utilizar esta táctica el líder se basa en la buena relación personal que tiene con los demás, a los que, en función de su amistad y lealtad, les hace una petición personal: “Por favor, hazlo por mí”. Se encuentra, así, en el extremo opuesto de lo que es considerado habitualmente como “una orden”. Las emociones personales de “gusto” o deseo de agradar al líder, la relación de amistad con él y el atractivo personal que potencialmente ejerce son factores que hacen eficaz esta táctica de liderazgo.

Al utilizar este procedimiento de influencia conductual, el líder enfatiza con especial esmero el deber u obligación moral que, dadas las circunstancias, el colaborador tiene y, como consecuencia, el sentimiento de culpa que la “resistencia” habría de acarrearle. En el ámbito empresarial esta táctica se utiliza tanto más cuanto menor sea el poder organizacional que el líder posea sobre los seguidores-colaboradores. De ahí que su empleo sea más común con personas que trabajan en otros departamentos o con colegas y personas externas que con los propios empleados. No obstante lo anterior, no es extraña la utilización de esta táctica, en algunos casos, con los propios empleados, aunque, si las relaciones personales no son buenas, se puede obtener como resultado la “resistencia”.

La conclusión es que aquellos líderes que cultivan su “don de gentes” y que hacen esfuerzos por “llevarse bien” y hacer amistad con más personas, potencian la posibilidad de utilizar con éxito esta táctica de persuasión.

E) INTERCAMBIO

Como su nombre indica, el líder ofrece aquí, a cambio de su petición, una recompensa que puede formular de manera explícita o tener cierto carácter implícito. Hay pues, en cierta medida, una “negociación”, aunque no se suele expresar formalmente, por la que el líder pide algo a cambio de un favor o favores que ya hizo él en el pasado o a cambio de algo que puede ofrecer ahora en el presente o a cambio de algo que puede prometer para el futuro.

La moneda de cambio puede ser cualquier cosa de valor: recursos escasos, información, asesoría, asistencia en otra tarea, apoyo personal, profesional o político, etc. Cuanto más valor tenga para la otra persona aquello que el líder puede ofrecer, mejor será su posición negociadora. La fórmula del intercambio ha sido universalmente aplicada y sólo exige reciprocidad: “Hoy por mí, mañana por ti”.

De alguna manera podemos visualizar esta táctica como una cuenta corriente bancaria que implícitamente establecen líder y colaborador: la acción que uno realice en favor del otro quedará automáticamente señalada en esa cuenta como un activo que podrá ser cobrado en un tiempo posterior.

El líder, a cambio de la ayuda recibida por un colaborador, podría, digamos, incluir el nombre de éste en su informe. O podría decirle que la próxima vez que esa persona tenga, a su vez, que rendir un informe, él le ayudará. Pero, además, el

líder puede hacer uso de recompensas que no estén en absoluto relacionadas. Y, como ya ha quedado dicho, si de momento no tiene nada que dar, puede ofrecer un favor futuro a cambio de ayuda hoy.

En todo caso, los líderes exitosos parecen seguir al pie de la letra esta consigna: “Si tiene usted algo atractivo para los demás, hágalo saber y utilícelo”. Es importante averiguar lo que los demás valoran y tratar de recompensarlos con ello.

F) CONEXIONES

Hay ocasiones en que al líder le resulta difícil por sí mismo persuadir a una determinada persona o grupo. En estos casos debe tomar conciencia de que los seguidores que ya tiene y que le apoyan le pueden proporcionar poder, seguridad e influencia en su objetivo.

Al emplear la táctica de las conexiones el líder recurre a terceros para persuadir a un potencial colaborador. Así, el líder hace que otros influyan directamente en el colaborador o bien menciona los nombres de otras personas afines a él como una razón más para persuadir. El líder, al utilizar esta táctica, puede convertirse en un experto en la “formación de coaliciones” para conseguir de forma eficaz los objetivos perseguidos. Aprovechará sus contactos o amistades, sobre todo su relación con personas influyentes, para persuadir a la persona con la que trata. De esta forma puede invertir tiempo, dinero u otros recursos en hacer los contactos correctos que pueden darle poder, o al menos la sensación de tenerlo. Si los demás saben que se lleva bien con quienes son poderosos, estarán más dispuestos a hacer lo que les solicite. Por ejemplo, si el hijo del dueño de la empresa no cuenta con poder por posición y quiere que algo se lleve a cabo, puede lograr la sumisión de alguien que se esté resistiendo a colaborar comentándole que le informará a su padre sobre su falta de cooperación.

Cuando los líderes comienzan un nuevo proyecto, es muy frecuente que traten de involucrar a una o más personas del colectivo que gozan de gran respeto para que digan que respaldan su idea; luego, cuando hablan con los demás, mencionan este primer apoyo.

Cuando los líderes deben tratar con diversos seguidores, empiezan estratégicamente por aquellos en quienes su propuesta tiene más probabilidades de influir. Después, cuando llegue el turno de los que muestran mayor resistencia, mencionarán a todos los que respaldan la idea, ejerciendo influencia con ello para que también la secunden. En algunos casos en que los líderes perciben especiales dificultades en su intento de persuasión, en lugar de mencionar simplemente los nombres de sus partidarios, hacen que los más influyentes se encuentren físicamente presentes, a su lado, para que respalden así con más fuerza su proyecto personal.

En conclusión, los líderes saben que cuantas más personas puedan tener de su lado, más influencia tendrán en sus potenciales seguidores. Hay mucho de verdad en la frase: “lo que cuenta no es lo que conozcas, sino a quién conozcas”. El poder por conexión ayuda a obtener los recursos necesarios. De ahí la importancia de ampliar la red de contactos y de hacerse miembro de asociaciones y de clubs culturales, deportivos, etc. Los líderes procuran que la gente conozca su nombre; se hacen toda la publicidad que pueden; intentan que los poderosos conozcan sus logros; se dan a conocer.

G) CONGRACIARSE

Con esta táctica el líder pretende mostrarse amigable, mejorando su propia imagen, elogiando a sus colaboradores y propiciando en ellos un buen estado de ánimo, de tal forma que en ese buen ambiente generado sea más fácil la persuasión. A menudo esta táctica de congraciarse con los demás funciona mejor en el medio y largo plazo, para mejorar las relaciones. Utilizada de manera inesperada en el corto plazo puede ser fácilmente “descubierta” por los demás y condenada como táctica manipuladora.

El congraciamiento suele funcionar bien con personas temperamentales. El líder puede ser sensible a los estados anímicos de sus colaboradores; puede, por ejemplo, comenzar con algunos elogios para determinar su estado de ánimo. Si éste es bueno, presenta su solicitud; si no, espera un momento más oportuno, de ser posible.

Los líderes suelen ser expertos en proporcionar sentido y significado a las tareas que se realizan y/o se deben realizar. Y esta destreza la aplican al utilizar esta táctica de persuasión, elogiando los logros ya conseguidos por todos, el alcance y especificidad de los aciertos y la sensación de que merece la pena el esfuerzo en la conducta o tarea, pese a las molestias que ocasionará su ejecución.

OBSERVACIÓN: Hemos señalado siete procedimientos o tácticas a través de los cuales el líder trata de persuadir a sus potenciales seguidores para que acepten de buen grado sus solicitudes⁷.

Los investigadores han descubierto que los líderes adoptan un método por contingencia para elegir la táctica de influencia que utilizarán en una determinada situación.

Así, suelen utilizar tácticas muy suaves⁸ (por ejemplo, congraciarse) cuando se hallan en desventaja o prevén resistencia o se beneficiarán personalmente de la consecución del objetivo.

Suelen valerse de un método racional (ejemplo, persuasión racional) cuando los demás tienen el mismo poder, cuando no consideran que habrá resistencia y cuando los beneficios de lograr el objetivo ayudan a la organización y al propio líder.

En ocasiones, cuando tienen especiales dificultades recurren a tácticas más duras (como el intercambio o las conexiones) para vencer así potenciales resistencias.

También es cierto que cada líder se deja guiar por su propia personalidad a la hora de seleccionar la táctica que más le favorece. Ello significa que, ante las mismas circunstancias, distintos líderes pueden seleccionar tácticas diversas en función de sus propias habilidades y destrezas personales y en función de sus propias experiencias de éxito pasadas⁹.

7. DIFERENCIAS DIRECCIONALES EN EL USO DE LOS MECANISMOS Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA

La persuasión racional parece que es, con mucho, la táctica de influencia que más se utiliza. No obstante, las personas dentro de las organizaciones acostumbran a utilizar diferentes mecanismos y tácticas según traten de influir en dirección ascendente (en los superiores), lateral (en los colegas) y descendente (en los subordinados).

⁷ No debemos olvidar que las personas concretas, de carne y hueso, además de su capacidad de liderazgo, pueden hacer uso de otros mecanismos de influencia conductual como la coacción (presión o amenazas), el uso de información privilegiada u otros mecanismos analizados en el Cuadro 1.

⁸ Utilizaremos el término “suave” para referirnos a aquellos procedimientos de influencia que normalmente son aceptados con agrado por parte del potencial colaborador. Por el contrario, hablaremos de procedimiento “duro” cuando de alguna forma se trata de “forzar” la voluntad del colaborador, es decir, se “impone” (o trata de imponerse).

Es razonable pensar que los procedimientos “suaves” (o intermedios), cuando se utilizan con eficacia, puedan llegar a conseguir el “compromiso”. En cambio, los procedimientos “duros” es prácticamente imposible que consigan el “compromiso”, aunque sí la “aceptación”.

⁹ En el campo directivo (y no estrictamente en el liderazgo) se ha observado que aquellas personas que tienen gran “necesidad de poder” recurren más probablemente a “métodos de influencia” más “duros”, como la presión (coacción), el intercambio, las conexiones y el poder del cargo, que los directivos con otro tipo de personalidad.

Aquellos directivos que tienen una gran “necesidad de afiliación” (test de McClelland), suelen interesarse menos en influir en los demás (y obtener poder) que en llevarse bien con ellos. En consecuencia, es más probable que echen mano de métodos más “suaves” de influencia, como las peticiones de favor, la persuasión emocional, el congraciarse o la persuasión racional. De hecho, es posible que sean personas no acostumbradas a buscar el poder y que, incluso, hasta lo eviten.

En una área intermedia, entre las dos ya citadas, suelen hallarse los directivos con “gran necesidad de logro” (test de McClelland). Estas personas tienen en general objetivos claros y trabajan arduamente para obtener lo que quieren, lo que a menudo exige ejercer influencia en los demás para que los ayuden. Sin embargo, no buscan el poder directamente y en beneficio propio, sino sólo para conseguir lo que desean. Les gusta regirse por las normas y recurren con mucha frecuencia a la persuasión racional.

La clasificación podría ser la siguiente:

- **DIRECCIÓN ASCENDENTE**: La persuasión racional es la estrategia de influencia más socorrida con los superiores. También se emplean las conexiones y el poder pericial.
- **DIRECCIÓN LATERAL**: La petición personal y las conexiones se utilizan muy a menudo con los colegas. También se emplean el congraciarse, el intercambio y el poder del cargo (puesto ocupado).
- **DIRECCIÓN DESCENDENTE**: La participación, el intercambio, la persuasión emocional, el congraciarse, el poder del cargo y la presión (coacción) se utilizan comúnmente con los subordinados.

8. DIFERENCIAS SECUENCIALES EN EL USO DE LOS MECANISMOS Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA

El proceso de influencia sobre otras personas puede llevar días, semanas o quizá más tiempo. Por tanto, cuando una persona selecciona el procedimiento para influir, debe evaluar también cuál debe usar en el momento inicial y cuál como seguimiento.

Como norma general, se suele comenzar por los procedimientos más suaves y positivos, que exigen esfuerzo y costos menores. Así, por ejemplo, podría empezarse con una simple persuasión racional; si se considera que no funcionará, puede probarse con otras tácticas como la petición personal, el congraciarse, la persuasión emocional o algún grado de participación como la consulta. Estas tácticas pueden emplearse solas, combinadas, o junto con la persuasión racional.

Si el objetivo de influencia no se cumple podemos o bien descartarlo o bien pasar a estrategias más duras mediante presión (coacción), intercambio, conexiones, etc., a manera de tentativas de seguimiento.

Un patrón secuencial orientativo podría ser:

- i) **Implantación inicial**: La persuasión racional, el congraciarse, la petición personal, la persuasión emocional, el autocontrol, la pericia, la participación,...
- ii) **Medidas de seguimiento**: El intercambio, el puesto ocupado (cargo), la participación, las conexiones, la presión (coacción),...

9. EFECTIVIDAD DE LOS MECANISMOS Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA

La eficacia de los diversos procedimientos de influencia (mecanismos organizativos y tácticas de liderazgo) para lograr la aceptación o el compromiso del potencial colaborador puede analizarse desde dos niveles: cuando se usan individualmente y cuando se combinan.

A) EFECTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO INDIVIDUAL

Hay que decir, en congruencia con la teoría del liderazgo por contingencia, que cualquiera de los procedimientos de influencia puede ser efectivo según sea la situación. Así, por ejemplo, tanto la táctica de la participación como la de la persuasión emocional se han mostrado a menudo efectivas para ganarse el compromiso con la tarea, aunque en la práctica suelen combinarse con otras estrategias.

La persuasión racional resulta más efectiva cuando es completa (propuestas detalladas, documentación elaborada, respuestas convincentes a las inquietudes planteadas por los colaboradores) que cuando es incompleta o poco estructurada.

Así mismo, parece demostrarse que la persuasión racional, cuando es empleada en combinación con otros procedimientos suaves (el congraciarse, la persuasión emocional, la participación), es más efectiva que cuando se utiliza sola o junto a procedimientos duros (presión-coacción, puesto ocupado, conexiones).

Las tácticas del intercambio y el congraciarse aparecen como moderadamente efectivas para influir en los subordinados y en los colegas, pero son pocas veces fructíferas con los superiores.

Las peticiones personales ofrecen resultados para influir en subordinados y colegas pero tienen un uso limitado.

Los expertos en el tema observan que las personas tienden a utilizar primero los procedimientos suaves y, cuando no obtienen resultados apetecibles, retoman los procedimientos duros. Estos mismos expertos aconsejan utilizar estos últimos procedimientos sólo cuando sea conveniente y como último recurso, ya que: a) difícilmente se consigue con ellos el “compromiso”, y b) pueden perjudicar las relaciones en el desempeño a largo plazo.

B) EFECTIVIDAD DE LA COMBINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En muchos casos aparece como aconsejable echar mano al mismo tiempo de una combinación de procedimientos en lugar de utilizar uno solo. No obstante, hay algunas combinaciones mejores que otras y su efectividad depende de la amalgama concreta que se utilice.

Algunas combinaciones son más compatibles que otras. Por ejemplo, no funciona demasiado bien combinar la coacción (presión) con el congraciarse o con la petición personal. Sin embargo la persuasión racional es muy flexible y compatible con las demás.

Los procedimientos suaves combinados (la participación, el congraciarse, la persuasión emocional, etc.) en general resultan más efectivos que cuando se utilizan solos. La persuasión racional en concreto suele funcionar bien combinada con estrategias suaves. Sin embargo, cuando se mezcla un procedimiento suave con uno duro (coacción, conexiones, poder del cargo) la tentativa de influencia suele ser menos efectiva. De igual modo, combinar un procedimiento duro con la persuasión racional no es mejor que recurrir sólo a la persuasión racional. Y combinar dos procedimientos duros no resulta mejor que emplear uno solo.

10. CONCLUSIONES

Intentaremos resumir en el cuadro siguiente (Cuadro 4) los principales resultados encontrados hasta el momento sobre el empleo de los mecanismos de influencia organizacional y las tácticas de persuasión del liderazgo: uso direccional predominante (ascendente, lateral, descendente), secuencia de implantación temporal y eficacia de su empleo (utilizados aisladamente o en combinación con otros).

Algunas conclusiones de mayor interés general son:

- 1.- El liderazgo se relaciona, por su propia naturaleza y origen, con el fenómeno del poder: ser líder es tener poder.
- 2.- El liderazgo es uno de los seis mecanismos importantes de influencia conductual en las organizaciones.
- 3.- La utilización de los mecanismos de influencia organizacional puede hacerse combinando varios de ellos (y no de forma excluyente), pues se producen con frecuencia importantes sinergias.
- 4.- El liderazgo tiene diversas formas de canalizar su influjo (siete tácticas) y consigue a menudo el “compromiso” (a través de la identificación).

5.- Los diversos procedimientos de influencia conductual (mecanismos y tácticas) deben de utilizarse, para ser eficaces, de forma contingencial.

Hay que afirmar que la utilización del mecanismo del liderazgo puede ofrecer especiales ventajas competitivas a las organizaciones de nuestros días, que observan el progresivo decaer de la influencia de sus directivos que basan su poder en el cargo o puesto ocupado. Además, el liderazgo, como hemos visto, parece mostrarse especialmente eficaz para generar “compromiso” en los colaboradores, requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar elevados niveles de excelencia empresarial.

Cuadro 4: Mecanismos de influencia organizacional y tácticas de liderazgo: uso direccional y empleo eficaz

MECANISMOS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL	USO DIRECCIONAL	SECUENCIA DE IMPLANTACIÓN TEMPORAL	TIPO DE PROCEDIMIENTO (SOLO O EN COMBINACIÓN)
A. COERCITIVO	SUBORDINADOS	SEGUIMIENTO (demorada)	DURO (solo)
B. UTILITARIO	SUBORDINADOS	INICIAL	SUAVE (en combinación)
C. CARGO	SUBORDINADOS	SEGUIMIENTO (inmediata)	DURO (solo)
D. PERICIAL	SUBORDINADOS / LATERAL	INICIAL	INTERMEDIO (en combinación)
E. AUTOCONTROL	TODOS	INICIAL	SUAVE (cualquiera)
F. LIDERAZGO	TODOS	CUALQUIERA	SUAVE (cualquiera)
TÁCTICAS DE LIDERAZGO			
1. PERSUASIÓN RACIONAL	TODOS	INICIAL	SUAVE (cualquiera)
2. PERSUASIÓN EMOCIONAL	SUBORDINADOS/LATERAL	CUALQUIERA	SUAVE (en combinación)
3. PARTICIPACIÓN	SUBORDINADOS/LATERAL	CUALQUIERA	SUAVE (en combinación)
4.- PETICIÓN PERSONAL	TODOS	INICIAL	SUAVE (cualquiera)
5.- INTERCAMBIO	SUBORDINADOS / LATERAL	SEGUIMIENTO (inmediata)	INTERMEDIO (cualquiera)
6.- CONEXIONES	LATERAL / SUPERIORES	SEGUIMIENTO (demorada)	DURO (solo)
7.- CONGRACIARSE	LATERAL / SUBORDINADOS	INICIAL	SUAVE (en combinación)

Fuente: R. N. Lussier y C. F. Achua (2003) y elaboración propia.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Mon, Cardona Soriano y otros: “Paradigmas del liderazgo”, McGraw Hill, 2001.
- Bennis, W. y Nanus, B.: “Líderes”, Paidós, 2001.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A.: “El líder resonante crea más”, Plaza Janés, 2002.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F.: “Liderazgo”, Thomson/Learning, 2003.
- Pfeffer, J.: “The human equation”, Harvard Business School Press, 1998.
- Sashkin, M. y Rosenbach, W. E.: “Una nueva visión del liderazgo”, Ramón Areces, 1999.
- Smith, P. B. y Peterson, M. F.: “Liderazgo, organizaciones y cultura”, Pirámide, 1990.
- Weber, M.: “The theory of Economic and Social Organization”, Free Press, New York, 1947.