

## **HACIA UN LIDERAZGO MODERNO**

### **Tema al cual pertenece:**

Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones

### **Nombre del Congreso:**

IX Congreso Internacional de Administración  
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR  
(CONAMERCO)

### **Lugar y fecha de realización del evento:**

Buenos Aires, 9 y 11 de septiembre de 2009

### **Profesión, nombre y apellido del autor.**

Dr. CP – Horacio Frende

## **INDICE**

### **1 - Las organizaciones y su evolución**

### **2 - Los individuos según la evolución de las Organizaciones**

#### **2.1 - Los orígenes**

#### **2.2 - La actualidad**

### **3 - La Organización y el liderazgo**

#### **3.1 - La cultura de la Organización**

#### **3.2 Estructura y sistemas de la organización**

#### **3.3 La gestación de un Líder**

#### **3.4 Características y capacidades de un Lider**

#### **3.5 La resiliencia, la nueva capacidad del Lider**

### **4 - La influencia y el poder en las Organizaciones**

#### **4.1 El manejo de la influencia en las Organizaciones**

#### **4.2 Los procesos de influencia**

#### **4.3 – El poder como capacidad para liderar e influenciar**

#### **4.4 - Diferentes tipos de poder**

## **HACIA UN LIDERAZGO MODERNO**

### **1 - Las organizaciones y su evolución**

Desde su aparición en la faz de la Tierra, el hombre y sus formas de vida han sufrido innumerables y profundas transformaciones. Desde la simple convivencia de dos seres individuales como Adán y Eva, pasando por las diversas formas de vida en tribus nómades o en su manifestación cavernaria, la vida del ser humano y las manifestaciones de organización que desarrollaba, se han visto afectadas por este mecanismo. No obstante ello, tales circunstancias le han ido permitiendo un vasto y constante enriquecimiento personal que se ha ido acrecentando y transmitiendo con el correr de las generaciones.

Sin embargo, el encontramos en el ojo de la tormenta de cambio y habiendo transitado por el disparador que origina el cambio, se hace necesario poner todo el ingenio, la dedicación y el esfuerzo para lograr afirmarse en el nuevo estrato a partir de ahí formado y desde el mismo continuar avanzando a la espera del nuevo escalón, que seguramente ha de aparecer, lo cual cada vez ocurre con mayor frecuencia y en menor espacio de tiempo.

En la actualidad, conceptos tales como, globalización, trabajo a distancia, desregulación, comercio internacional, equipos virtuales, subcontratación, uniones transitorias de empresas; están sin dudas cambiando la forma de hacer negocios y como consiguiente, produciendo una gran afectación y generando una gran influencia sobre las organizaciones y las personas que las componen.

Efectivamente, baste solo con remontarse a no más de doscientos cincuenta años atrás, más precisamente el comienzo de la época conocida como Revolución Industrial, para darnos cuenta como a partir de ahí, se empezaron a manejar la mayor parte de las organizaciones. Todo ello fundamentalmente en razón de los grandes cambios que la misma originó.

Hasta ese momento la economía mundial estaba basada esencialmente en el trabajo manual y cada productor o “empresario”, llevaba sus productos a los grandes mercados de concentración a partir de los cuales los mismos eran distribuidos. A mediados del Siglo XVIII con el advenimiento de lo que se da luego en llamar La Revolución Industrial, comienzan a “mecanizarse” las industrias, en especial las relacionadas con el hierro y la textil.

Las mejoras en caminos y los medios de transporte entre los cuales se encuentra el ferrocarril, hacen que el comercio se expanda progresivamente de una forma geométrica. La invención de la máquina a vapor y la automatización y producción en serie fueron los hitos más destacados de esta época que obligaron a impulsar además los cambios en las organizaciones.

Efectivamente, este enorme cambio en las nuevas formas de comerciar y producir, trajo aparejado grandes variantes en el aspecto social con el consiguiente impacto en las Organizaciones y en la forma de dirigirlas y administrarlas. Fue así que por ejemplo, grandes masas de campesinos migraron hacia los centros productivos, donde las perspectivas de vida supuestamente ofrecían una mejor opción, dando lugar de esa forma, al nacimiento del Proletariado Urbano. Consecuentemente, aparece un estrato social desconocido hasta ese momento: La Burguesía Industrial, producto del desplazamiento de la Aristocracia Terrateniente. En este sector el poder y la influencia está dado por la posesión de capital y no por origen o sangre del portante.

A este importante y no menor proceso de crecimiento y grandes cambios, le sucede luego de varios años de puesta en marcha y mejora, la nueva etapa conocida como La Segunda Revolución Industrial. Un proceso aún más amplio y complejo que abarca desde los finales del siglo XIX y los principios del XX.

Esta Segunda Revolución Industrial, se caracteriza especialmente por una serie de importantes innovaciones y nuevos desarrollos en las industrias químicas, del petróleo, eléctricas y del acero. La invención del motor a explosión, el avión, la comercialización masiva del automóvil, la producción en masa de bienes de consumo y la invención del teléfono, contribuyen a ahondar los variantes ya lanzados un siglo atrás, con lo cual los cambios sociales y organizacionales se ven nuevamente afectados.

Es a partir de aquí en donde se comienzan a vislumbrar transformaciones radicales en las supremacías y los liderazgos a nivel de naciones. Así por ejemplo, Alemania comienza a surgir como líder mundial de este proceso revolucionario de profundas alteraciones, desplazando de esa forma a la Gran Bretaña quien estuvo hasta entonces a la cabeza de las industrias modernas. Estados Unidos en América, fue otro de los grandes beneficiados con estas nuevas experiencias que comenzaban a aparecer en el mundo de entonces. Francia es otro de los países que comienza a mostrarse en el grupo de los exponentes notorios en esta carrera.

Y surge finalmente una tercera y actual etapa que algunos la hacen llamar la Tercera Revolución Industrial. Supondría abarcar un período de tiempo que va desde 1960 hasta la actualidad. Caracterizado básicamente el mismo por un cambio sustancial en aspectos relacionados con lo Científico y Técnico. También dado en llamar la Revolución de la inteligencia. Es en esta etapa donde los cambios se centran fundamentalmente en general en la Investigación y el Desarrollo en todos los ordenes, el desarrollo de la energía nuclear, las telecomunicaciones, la era espacial y la investigación y conquista del Universo.

## **2 - Los individuos según la evolución de las Organizaciones**

### **2.1 - Los orígenes**

Resulta quizás fácil imaginar las distintas características que suponía el trabajar o pertenecer a una Organización a partir de la época de los comienzos de la Primera Revolución Industrial. A modo de simple enunciación de solo algunas de ellas, podemos considerar las siguientes:

- Trabajo rutinario
- Tarea simplificada
- Horarios extendidos
- Trabajos por órdenes
- Escasa motivación
- Inexistencia de creatividad individual

Desde ya que en estas condiciones, el concepto de liderazgo o las características del mismo Líder, hacían suponer que como premisa de funcionamiento debía tenerse solo en cuenta que si las cosas marchaban adecuadamente bajo un tipo de mando **“constante y firme”**, ello redundaría en el éxito de la Organización. De esta manera se mantenían a rajatabla aquellos paradigmas que fueron estandarte de las condiciones básicas de comportamiento que hacían a la vida diaria de las mismas. Entre otros encontramos:

- Estabilidad
- Poder
- Control
- Competencia
- Uniformidad
- Fin personal
- Heroísmo

En realidad, la existencia de estos “condimentos” o “ingredientes” organizacionales, hacía que solamente existieran Jefes y no Líderes, ya que quienes tenían o ejercían la autoridad en la organización, lo hacían pues les era concedida o asignada en forma expresa. Supuestamente poseían además el poder de un mayor conocimiento de las actividades operativas de las unidades organizacionales bajo su área de influencia. Por otra parte gozaban además del poder producido por el prestigio asociado con su actuación. Sin embargo nada de esas circunstancias hacía de esas personas un Líder, y menos un Líder exitoso, ya que no necesariamente, lograba influenciar positivamente en sus más cercanos seguidores y tampoco le era sencillo obtener su reconocimiento y aceptación como tal.

Así las cosas por aquellas épocas, aunque en cierto modo también manteniéndose de igual o parecida forma en la actualidad. Pero las cosas se fueron complicando y la vertiginosidad de los cambios y la magnitud e importancia de los mismos fue forzando u obligando a que se cambien muchos

de los paradigmas hasta entonces mantenidos con respecto a la forma de relacionarse dentro de las Organizaciones.

En este contexto, era fácil suponer que la gente no podía lograr más motivación que la dada por el hecho de poder trabajar y ganar un salario aunque éste fuera bajo y no alcanzara para una vida digna. De igual manera y ante el común accionar transformado en fuerte paradigma de la época, en donde los jefes daban órdenes y los empleados corrían a cumplirlas, impidiendo así cualquier tipo de crecimiento personal que no estuviera dado por el solo transcurso del tiempo y la experiencia para lograr una escala de posiciones.

## **2.2 - La actualidad**

Un factor de absoluto y total peso para evaluar la importancia y el rol que debería jugar un Líder dentro de la Organización actual, es el hecho de que el mundo de hoy está en movimiento y cambio “constante” y ya no existe prácticamente nada que nos parezca o pueda resultar definitivo y menos aún seguro. Basten como ejemplo algunos casos de gran resonancia mundial ocurridos en los últimos años:

- La burbuja de Internet se desploma luego de varios años de crecimiento vertiginoso, llevando a la quiebra a varias compañías
- Ataques terroristas a nivel mundial que afectaron blancos estratégicos de la economía y defensa.(Torres Gemelas en NY, Estación Atocha en Madrid, Subte de Londres, etc)
- El derrumbe de regímenes políticos sustentados en el totalitarismo y la limitación de las libertades (caída del muro de Berlín, disolución de la URSS, conversión del comunismo chino al capitalismo industrial, etc)
- Crisis económicas financieras a nivel mundial, por la magnificación y crecimiento descontrolado de ciertas empresas y negocios demasiado volátiles.

El advenimiento de hechos como los relatados, hicieron que varios de los comunes pensamientos y comportamientos adoptados hasta esos tiempos, comenzaran a hacerse añicos. Desde entonces el esfuerzo por mantener el nivel de estabilidad hasta ahí conseguido e intentar adentrarse en los permanentes y veloces cambios , se transformó en objetivos y acciones de suma importancia para el Líder de ese momento, que perdura y se sostiene cada vez con más énfasis en la actualidad.

Ante tales circunstancias, se ha tenido que ir transformando el clásico concepto de liderazgo de antaño en el cual se lo consideraba, asimilaba o emparentaba a la figura de un jefe o responsable, que había sido instalado a dicha jerarquía por imposición superior y no como consecuencia del reconocimiento y aceptación de los miembros del equipo, concepto que impera y es de absoluta

y necesaria vigencia en estos tiempos. Conceptos tales como estabilidad, dejaron de ser una realidad para convertirse actualmente en un mito. Hoy día las premisas que rigen y gobiernan el destino de las Organizaciones son aquellas alineadas con los conceptos de que algo que no cambia, muere; que los resultados deben ser obtenidos muy rápidamente y especialmente ser altamente positivos. Resulta claro comprender que todos estos conceptos, enfocan hacia el logro de una permanentemente alza de las acciones de la organización, de manera de poder captar más inversores, lo cual resulta uno de los eslabones de cadena mercantilista

### **3 - La Organización y el liderazgo**

Con el objeto de adentrarnos y entender el fenómeno del liderazgo en las Organizaciones y su influencia en las mismas, convendría en principio trazar una semblanza de algunas de las características que son propias de las mismas, de manera tal de poder situar la figura del líder dentro de ellas.

#### **3.1 - La cultura de la Organización**

Con el correr del tiempo, así como un ser humano va formando su personalidad y forma de ser y actuar, con las Organizaciones (conformadas finalmente por seres humanos) también se produce el mismo efecto. En éstas el fenómeno suele conocerse con el nombre de “cultura de la Organización”. Y en que consiste básicamente esa cultura?. Se puede decir que representa un conjunto de normas, valores y supuestos básicos que comparten y aceptan todos los miembros de una Organización. Este conjunto de elementos, considerado y aceptado como correcto y válido, es a su vez transmitido y enseñado a los nuevos miembros que se van sumando a la misma con el objeto de su perpetuación en el tiempo.

Es así como la cultura lograda a través del tiempo resulta utilizada como medio de interrelación entre los miembros de la Organización, permitiendo de esa forma una mejor adaptación de la misma al entorno en donde se desempeña. En algunos casos, el valor otorgado a dicha cultura dentro de la Organización, puede superar cualquier aspecto o tecnicismo de mayor o mejor peso dentro del ambiente o entorno de acción de la misma.

A partir de esta cultura y teniendo en cuenta lo ya expresado sobre su transmisión a las nuevas generaciones, comienza en las Organizaciones a tener peso la figura del Líder. Efectivamente sería entre otros, éste quien debería transmitir esos conceptos a los nuevos miembros. Para ello puede valerse de distintos recursos tales como: ceremonias tradicionales, anécdotas de otros tiempos, el uso de determinado y específico lenguaje, etc.

Pero son sin duda cada uno de los actos que diariamente llevan a cabo el o los Líderes, los que finalmente incluirán o no, implícita o directamente el gen de la cultura organizacional, transformándose así en el espejo en el cual han de reflejarse los futuros timoneles del grupo. Para lograr dicho objetivo, el Líder va evaluando entre otros aspectos del entorno externo cuales son sus

características y necesidades, de manera que con su permanente y constante monitoreo y cotejo con las estrategias de la compañía, pueda ir forjando, creando o modificando esos valores culturales que tanta importancia tienen para la Organización.

Según Richard Daft (1), enumera la existencia de cuatro tipos de cultura en las organizaciones: la adaptable, la del logro, la del clan y la burocrática. En base a mis experiencias personales de varios años de contacto y pertenencia a algunas Organizaciones, puedo reafirmar el concepto manifiesto por el autor, cuando menciona que cada una de ellas tiene en cuenta diferentes tipos de valores, los que a su vez pueden caber en más de una categoría. Así una cultura adaptable seguramente permitirá ir tomando e incorporando nuevos valores y principios del cambiante mundo en el que nos desenvolvemos. Una cultura del logro, seguro que hará que una vez obtenido uno, el mismo sea debidamente estudiado resaltando y rescatando las acciones llevadas a cabo para lograrlo, pasando las mismas a partir de ahí a formar parte de la nueva cultura. La del clan seguramente ha de encasillar a la organización en el pensamiento y forma de actuar del grupo que lidera, ostenta el poder o gobierna la organización, impidiendo o dificultando por lo general la introducción de nuevas ideas. Finalmente la burocrática se basa especialmente en la determinación de normas y procedimientos que para alguna época, pudieron haber sido útiles y valiosos, pero que quizás de no aggiornarse, puedan condenar al fracaso futuro en un mundo en el cual la dinámica, la especialización y la innovación permanente y constante, son moneda corriente y de suma importancia.

Este mismo autor a su vez destaca a la Etica como el valor cultural más importante a tener en cuenta en una Organización. Su definición es tan sencilla que no merece casi consideración ni permite determinar o establecer distintas interpretaciones sobre ella: ***“es el comportamiento de una persona o un grupo con relación a lo que se puede considerar correcto o incorrecto”***.

Edgar Schein, en la Danza del Cambio (2) define a la cultura de una organización *“como un patrón de supuestos básicos compartidos, que los miembros del grupo han aprendido por su experiencia reiterada de manejar bien el negocio una y otra vez”*, y agrega *“cambiar la cultura de una organización es, por tanto, cambiar las actitudes básicas que los miembros han desarrollado con el correr de los años en su carrera. Por eso suele ocurrir que las culturas se resisten al cambio: la resistencia es una reacción natural a un ataque directo a los valores de uno”*.

Como podemos apreciar el concepto y la importancia de la cultura así como su valor para los miembros se reitera una vez más, haciendo en este caso énfasis sobre la dificultad ya la ardua tarea que representa cambiar o adaptarla a los nuevos tiempos que corren.

Otro aspecto valioso en el que el autor hace pié es en el relacionado a la cuestión de cómo determinar o lograr definir ***“la verdad”*** en una cultura. Resulta aquí curioso poder llegar a entender como quizás una misma realidad,



pueda verse de distinta forma, según la cultura de cada Organización. Cita como ejemplo el de la compañía DEC en donde la verdad se determinaba discutiendo, es decir que en caso de alguna divergencia entre jefe y subordinado, se le daba la chance al ultimo de implementar la idea según su planteo. Luego en caso de tener un resultado positivo se transformaba en héroe, caso contrario se lo “penaba” pero sin despedirlo. En la compañía Ciba-Geigy, por el contrario, la verdad se encontraba en el campo del dominio de la credibilidad científica: es decir que si se contaba con un doctorado con todas las de la ley, lo que éste dijera se aceptaba como verdadero.

Así se podría llegar a enumerar una cantidad ilimitada de variables y formas de cultura organizacional, algo parecido si se quiere, a las diferentes conductas y culturas que cada ser humano posee en forma individual. Atento a ello no podemos permitir olvidar nunca que las Organizaciones están formadas por individuos, por lo tanto cualquier cambio que se produzca en las primeras afectará tarde o temprano a sus componentes y si estos no logran adaptarse, podrían sucumbir o fracasar.

### **3.2 Estructura y sistemas de la organización**

Siguiendo con las semblanzas comparativas entre un ser humano y la organización, podemos decir que así como el primero cuenta con un esqueleto y una serie de sistemas internos que le permiten vivir y dentro del cual se desarrollan una serie de procedimientos perfectamente sincronizados y regulados; las organizaciones de igual forma poseen estructuras que le dan sustento funcional y también normas y procedimientos internos que le permiten desarrollar sus actividades y lograr los objetivos para los cuales fueron concebidas.

Parte de estas estructuras y procedimientos sin lugar a dudas, tienen influencia tanto en la cultura de la organización cuanto en el desarrollo de su ética. Sus más claras manifestaciones están dadas por organigramas que definen las distintas divisiones de trabajo y sus valores jerárquicos, los códigos de ética que fijan los criterios en esta materia a los cuales han de ajustarse y someterse los miembros, los programas de capacitación y aprendizaje que permiten desarrollar técnica y personalmente a la gente, y además los mecanismos y procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades propias que debe llevar a cabo la organización para el logro de sus objetivos.

Puede decirse además que tal como un ser humano, las organizaciones reflejan a través de sus componentes y sus acciones, tanto su estado de salud cuanto sus conductas y formas de actuar, produciendo de esa manera un efecto de acción y reacción que finalmente ha de repercutir en todos los integrantes del entorno donde se desempeñan, tanto sea interno cuanto externo. De ahí la importancia que ha tomado la creación y existencia de áreas que se ocupan de las relaciones tanto internas cuanto externas en la organización.

Es por ello que la figura de un buen Líder toma especial preponderancia, ya que como fuera antes mencionado, es a través de ellos que se monta y se mueve todo este importante andamiaje y mecanismo de funcionamiento, el cual, lejos de poseer una forma estática y perdurable, debe contar en la actualidad con una ductilidad y dinámica propia de los tiempos cambiantes que se viven.

Teniendo en cuenta la evolución de la organización antes expuesta como asimismo el tipo de estructura adecuada para un mejor funcionamiento, se puede decir que en el mundo de la era industrial en el cual se desarrollaban y prosperaban organizaciones autoritarias de control central, ya no existe ni es posible en la mayor parte de los mercados mundiales.

Sobre este aspecto, Peter Senge en la Danza del Cambio (3) dice que *“las empresas que autocontenidas y que son propietarias de todas las partes de la cadena de valor, desde materias primas hasta venta al por menor, están cediendo el campo a organizaciones de red de intercomunicación: empresas que operan a alta velocidad, haciendo relaciones y controlando solamente una parte de un nicho de un negocio o aún sólo parte de una marca registrada”*.

Esto último implica un tipo de organización en la que no hay con quien competir o pelear por la toma de decisiones centralizadas. Este concepto de organización, está tomando cada vez más auge y aumentando su adopción aún en las grandes corporaciones, ya que según sus partidarios se logra mayor rapidez, es mucho más adaptable y fundamentalmente se genera un mayor compromiso entre los miembros.

Finalmente, Senge deja planteada un dilema que desafía a resolver: *“como adquirir las ventajas de autonomía y toma de decisiones locales aumentando al mismo tiempo la capacidad de comprender y manejar la interdependencia?”. Creo que las organizaciones que aprendan a andar por esta cuerda floja adquirirán ventajas competitivas únicas”*.

### **3.3 La gestación de un Líder**

En base a lo expresado hasta aquí, surge sin dudas la necesidad por parte de las Organizaciones, de crear, preparar y sostener Líderes que tomen el timón de sus naves, para que a través de la determinación de los respectivos rumbos, logren conducir a éstas hacia sus objetivos planteado y dentro del entorno o ámbito donde han decidido actuar.

En primer término y al solo efecto de establecer una base común sobre el concepto y principalmente con el objeto de homogeneizar los distintos criterios existentes a la hora de definir el significado de líder o liderazgo, es que ofrezco esta definición que a mi criterio abarca y contempla acabadamente su figura:

***Un líder es alguien que la gente escoge para seguir a un lugar al que no se iría por si mismo.***(4).

Otro concepto a modo ilustrativo, respecto del alcance o descripción que ofrece el término puede ser:

***Líder es aquel capaz de influir en la gente para que consiga sus metas.***

Es claro que ambas, describen y sitúan adecuada y puntualmente la figura de un personaje que sin dudas se destaca del resto por tanto por sus características personales cuanto por poder lograr influenciar en los demás

Es importante destacar asimismo que no debe tomarse el liderazgo como algo fortuito, casual o innato en el ser humano, sino que debemos aceptar que dicha capacidad se puede aprender y que a su vez se puede desarrollar aún más. Todo ello con la constante práctica en campo, como así mismo estudiando y analizando las ideas y comportamientos de los grandes Líderes que existen o existieron en el pasado. Estos conceptos sitúan adecuadamente y brindan al menos una respuesta sobre la vieja y famosa disyuntiva que usualmente se plantea sobre el Líder o liderazgo: ***Líder se nace o se hace?***

### **3.4 Características y capacidades de un Líder**

Es sabido que el ser humano posee dos tipos básicos de capacidades: las brindadas a través de la adquisición de conocimientos, que resultan ser las que damos en llamar “**capacidades aptitudinales**”; y las dadas por la voluntad, la personalidad y la conducta del individuo, a las que podemos denominar como “**capacidades actitudinales**”.

Mientras que las primeras se van forjando y ampliando a medida que el individuo va adquiriendo más conocimientos a través de su capacitación y experiencia en la actividad o función que desempeña, las segundas son producto exclusivo de la formación de valores personales incorporados a través de la genética propia de cada persona, la forma de ser de cada uno y los principios éticos y morales que vamos formando a través del tiempo y que son propios de una actitud y acción puesta a disposición de esos valores.

Con el correr del tiempo y atento a la evolución generacional, hoy día según los analistas, nos encontramos en presencia de 4 diferentes estratos generacionales, los cuales tienen y destacan características propias que hacen al liderazgo según las mismas: Así tenemos:

- **La generación tradicional**, situada en individuos de 64 años para arriba (nacidos entre 1925 y 1945) en la cual el conservadorismo, la austeridad y la disciplina eran los factores destacados a tener en cuenta para ejercer y desarrollar un liderazgo exitoso.
- La generación llamada de los “**Babies boomers**” una generación nacida poco después de finalizada la Segunda Guerra Mundial, (entre 1946 y 1964) o sea que hoy día se encuentra entre los 45 y 63 años. Aquí los valores estaban centrados en: Experiencia y

dedicación, manejo político, comunicación directa, creatividad, poner el foco en las relaciones y los resultados.

- **La generación X**, nacida entre los años 1965 y 1982, que cuentan hoy entre 44 y 27 años, donde los valores referenciales para ellos son: no creer en las empresas, son individualistas; no confían en los jefes; buscan un balance permanente entre la vida personal y la laboral; trabajan para vivir y no viven para trabajar; son enemigos de la “reunionitis”; establecen relaciones informales, transparentes y directas; buscan desafíos y nuevas experiencias.
- **La generación Y**, nacida a partir de 1983 y que cuentan actualmente con edades que van desde los 18 años a los 26. Aquí la tendencias marcan que buscan permanentemente la posibilidad de participar; necesitan ser reconocidos; no toleran la injusticia; logran velocidad en los procesos y cuentan con variedad y diversidad.

Así ante esta radiografía panorámica o mapa situacional, que nos ubica ante el espectro de las características conductuales de los individuos que hoy día tienen a su alcance la posibilidad de ejercer alguna función de liderazgo o bien conforman el vasto número de miembros adherentes o participantes de algún equipo u organización, surge la pregunta que nos podría llevar a determinar: cual es el verdadero conjunto de capacidades que debería poseer un Líder y que hoy día son necesarias para poder llevar a cabo su misión?.

Por otro lado y atento a lo ya mencionado de que el Líder debe lograr influir en los individuos que son parte de su grupo; el desafío se plantea en como hacer para obtener dicha influencia en un ambiente tan atomizado y con culturas personales tan diferentes y hasta opuestas o antagónicas en algún caso.

Lejos de establecer una enumeración de capacidades y características concretas y excluyentes que debe poseer y abarcar todo Líder, como tampoco sin el ánimo de que la propuesta a presentar signifique la única y verdadera a tener en cuenta, me atrevo a plantear entre otras las siguientes:

- Valor
- Compromiso
- Confianza
- Lealtad
- Integridad
- Inspiración
- Conocimiento
- Empatía
- Fuerza interior
- Acción
- Trabajo en equipo

De igual manera y atento que la acción desplegada por cada Líder está centralizada en el ámbito de una Organización, es necesario actualmente que

además de las características enunciadas, pueda distinguir y manejar clara y específicamente conceptos más actuales y generalizados tales como:

- Poder determinar quién es el cliente en su organización ?, tanto cliente interno cuanto externo.
- Conocer e indagar qué se requiere de ellos?
- Determinar que debo ofrecerles y entregarle a ellos?

La determinación de conceptos como los arriba expuestos, conlleva excluyentemente entre otras cosas a la utilización de capacidades y estrategias ignotas hasta hace muy poco. Entre ellas encontramos algunas como son las de aprender a poder fijar prioridades, saber como asignar los distintos recursos con los que cuenta y poder distribuirlos equilibradamente según los requerimientos. Adicionalmente podemos enumerar además como pensamientos y acciones a incorporar y llevar a cabo por un Líder de la actualidad entre otros los siguientes:

- Enfocar esfuerzos hacia el futuro
- Entender la naturaleza del cambio fundamental
- Conocer como funcionan los sistemas complejos
- Conocer como su estilo puede afectar la productividad
- Crear una visión compartida hacia el futuro

Como se puede apreciar estos conceptos enfocan y abarcan pensamientos, estrategias y acciones de reciente inclusión dentro de las consideraciones a tener en cuenta por las organizaciones actuales. Todas ellas en general están focalizadas en la necesidad de atender y satisfacer los requerimientos y exigencias de cada uno de los componentes del entorno donde actúa la organización: miembros, clientes, proveedores, sociedad en general, estados o naciones e inversores.

Volviendo sobre los tipos de capacidades antes descriptas como: aptitudinales y actitudinales, es dable mencionar también que por estos tiempos las campañas de desarrollo y crecimiento de las mismas que deberían llevarse a cabo sobre ellas, convendría centrarlas en tres aspectos fundamentales:

- **Capacidades técnicas:** desarrollarse en todo aquello concerniente a su especialidad, es decir en las pericias técnicas necesarias para ello.
- **Capacidades conceptuales:** desarrollar y conocer adecuadamente lo atinente al mercado en donde se desempeña; poder comprender el negocio que ejerce y saber manejar los procedimientos y sistemas propios del mismo.
- **Capacidades humanas:** comunicación, interrelación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo.

Con la gestación y nacimiento de los nuevos paradigmas, el Líder en general debe hacer hincapié y focalizar además en la responsabilidad asumida por la posición ocupada y en la integridad y el compromiso con un fin superior que

permita situarlo por sobre el interés personal. Dicho interés involucra asimismo y como fuera ya mencionado a los empleados, los clientes, la organización y todos los grupos de interés que pueden girar alrededor de esta.

Aun con exigencias y normas de cumplimiento muy altas el buen Líder deberá intentar lograr la creación de ambientes en donde el análisis de los problemas reemplace a la tan conocida e ineficaz fórmula de la búsqueda o asignación de culpas, característica operacional y conductual que era de aplicación en épocas pasadas, la cual entre otras cosas era generadora principalmente de miedos entre los miembros.

Los miedos son o constituyen los enemigos o escollos más importantes y difíciles de sortear o vencer en los componentes de una Organización. Usualmente se albergan en ellas muchos tipos de miedos: al fracaso, al cambio, a las pérdidas personales, al jefe. Estos impiden o dificultan que la gente llegue a brindar su mejor esfuerzo y no se sientan bien con su trabajo, con ellas mismas y de hecho con la Organización. Así se genera un ambiente en donde la gente se siente con un importante grado de impotencia y como consecuencia de ello disminuye su confianza, baja el compromiso y el entusiasmo, se siente desmotivada y reduciendo su creatividad y participación.

De ahí que el Líder debería controlar el nivel al cual puede llegar el miedo en su equipo o en la Organización, para lo cual tendrá que ver de que manera o forma va transmitiendo las novedades que se vayan presentando, teniendo en cuenta especialmente la personalidad de cada uno de los miembros y su posible reacción futura, intentando obtener de cada uno su mejor rendimiento y efectividad.

Estas conductas y formas de actuar del Líder hacen entendible la razonable actitud de cualquier persona que puede manifestar o no una mayor tendencia a acercarse o participar con alguien que posea un mayor nivel de comprensión y sensibilidad, en lugar de hacerlo con otro que usual o fácilmente monta cólera o les grita.

Sin duda que el nivel y valor relacional que se establece entre el Líder y sus subordinados es el que determina el nivel y calidad de miedo que puede existir en una Organización. Son los Líderes los únicos encargados de crear un entorno y ambiente laboral en donde las personas que componen la Organización se sientan seguras especialmente cuando dicen lo que piensan o sienten. De esta forma, se crea un ambiente de confianza bivalente (entre Líder y liderado) que logra una motorización de las capacidades personales de cada componente o miembro del equipo/organización, redundando ello en un beneficio directo y rápidamente palpable hacia ella.

Resulta importante que un Líder actúe con “amor” en lugar de utilizar la vieja fórmula paradigmática del “temor”, con el fin de intentar liberar a la Organización de las cadenas o limitaciones del pasado. Cuando los integrantes de la Organización o del equipo dejan o pierden confianza en sus Líderes, se logra afectar y perjudicar su estado de ánimo, su compromiso y finalmente su



desempeño, redundando en un posible gran perjuicio para todos los dependientes de esa Organización. Puede iniciarse entonces la generación de un efecto en cascada y de fuerza sinérgica que hace entre otras cosas que los clientes comiencen a alejarse de lo que ofrece la Organización. Fue esta la situación que debió soportar Arthur Andersen en el conocido caso Enron, donde se lo acusaba de ocultar y destruir documentación con el objeto de obstruir la justicia en dicho caso. Puede seguir asimismo por el lado de los inversionistas, quienes pueden optar por dejar de apoyar e invertir en la Organización y lo que puede resultar aún peor, demandarla si vieran que han sido objeto de engaños o bien de estafas.

Esto es lo que marca la enorme importancia que representa tanto la actitud como las acciones del Líder en cualquiera de los estratos en donde este ejerza su función. En dicho sentido la forma de asumir su responsabilidad hace impacto y afecta el clima ético de la Organización, como así también, la manera en como le hace frente a las presiones que desafían sus capacidades. Todo ello en pos de intentar hacer lo correcto para beneficio general.

A los viejos principios o paradigmas enumerados como emblemas en las épocas de ambas Revoluciones Industriales, se contraponen los propios de una cultura y mundo moderno en constante cambio, en donde las capacidades personales relacionadas con la interrelación se ponen permanentemente a prueba y son sin lugar a dudas las exigencias más destacadas que tiene cualquier persona que pertenezca a una Organización, aún a la más elemental de la sociedad que es la familia.

Así, los nuevos conceptos que van tomando cada vez mayor importancia y relevancia en el accionar interrelacional del ser humano son en contraposición a los enumerados para aquellas épocas, los siguientes:

- Cambio y manejo de la crisis
- Atribuir más facultades
- Colaboración
- Diversidad
- Fin superior
- Humildad

Como se ve, los enfoques son totalmente contrapuestos a los sostenidos en una época o momento en que los cambios y la innovación se producían de forma totalmente pausada, en largos períodos de tiempo y debidamente estudiados y evaluados previamente. Por caso el nivel de competitividad casi no existía y los resultados eran producto del arduo trabajo desarrollado para la prestación del servicio o para la fabricación del producto a colocar.

### **3.5 La resiliencia, la nueva capacidad del Líder**

Una capacidad necesaria de poseer y que nace como producto de las ultimas crisis que golpearon a nuestro país y al mundo, es la de poseer “resiliencia”. Según la enciclopedia libre Wikipedia, el término resiliencia, está asociado a un

concepto utilizado en ingeniería que define la capacidad de un material para absorber energía al deformarse cuando se lo somete a la aplicación de una tensión. Asimismo y para ese mismo ámbito se lo diferencia de “tenacidad” pues se dice que ésta hace la misma medición pero tomándola antes de que el material se rompa.

De hecho que tales pensamientos o ideas aplicados a la conducta humana y más concretamente a la capacidad que un Líder debería poseer, teniendo en cuenta los cambiantes y críticos escenarios donde hoy día le toca actuar, se la puede definir como ***“la capacidad de afrontar la adversidad y salir fortalecidos de ella”*** (3)

Abunda la autora del texto definiendo la existencia de dos distintos momentos por los que la resiliencia circula: el primero es durante el tránsito del trauma que genera la crisis; el segundo es en la oportunidad de poder salir reconstruido a nueva realidad. En otros términos podemos decir que resulta ser la capacidad de todo ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida y no solo poder superarlas, sino también ser transformado positivamente por ellas o como consecuencia de ellas.

Más aún, menciona que las personas resilientes poseen una visión abierta, y por lo tanto sacan conclusiones sobre bases amplias, lo cual les evita caer en algunas trampas del pensamiento, permitiéndoles así contar con una expectativa positiva de los acontecimientos. Esta postura frente a la adversidad es a su vez complementada por ciertas competencias que potencian la capacidad de reconstrucción, tales como: la auto confianza, el autocontrol, la perseverancia, la orientación al logro y la flexibilidad.

Por último reconoce e identifica a las Organizaciones resilientes diciendo que son aquellas capaces de reinventarse a través de la creación de estrategias alternativas que le permiten adaptarse a los cambios constantes. Crean además, que pueden influir sobre la realidad que les toca enfrentar y alcanzar sus desafíos más fácil y positivamente que otras.

Como se ha visto, de la misma forma en como se han dado los fenómenos de cambio en el transcurrir del tiempo, afectando tanto las conductas y comportamientos individuales cuanto los de las organizaciones; se han ido desarrollando, e implementando nuevas capacidades en respuesta y como consecuencia del importante poder de adaptabilidad que poseen ambos. Solo así se pudo haber logrado el importante avance observado en estos tiempos que permite situar a las organizaciones en un nivel de altísima capacidad de acción.



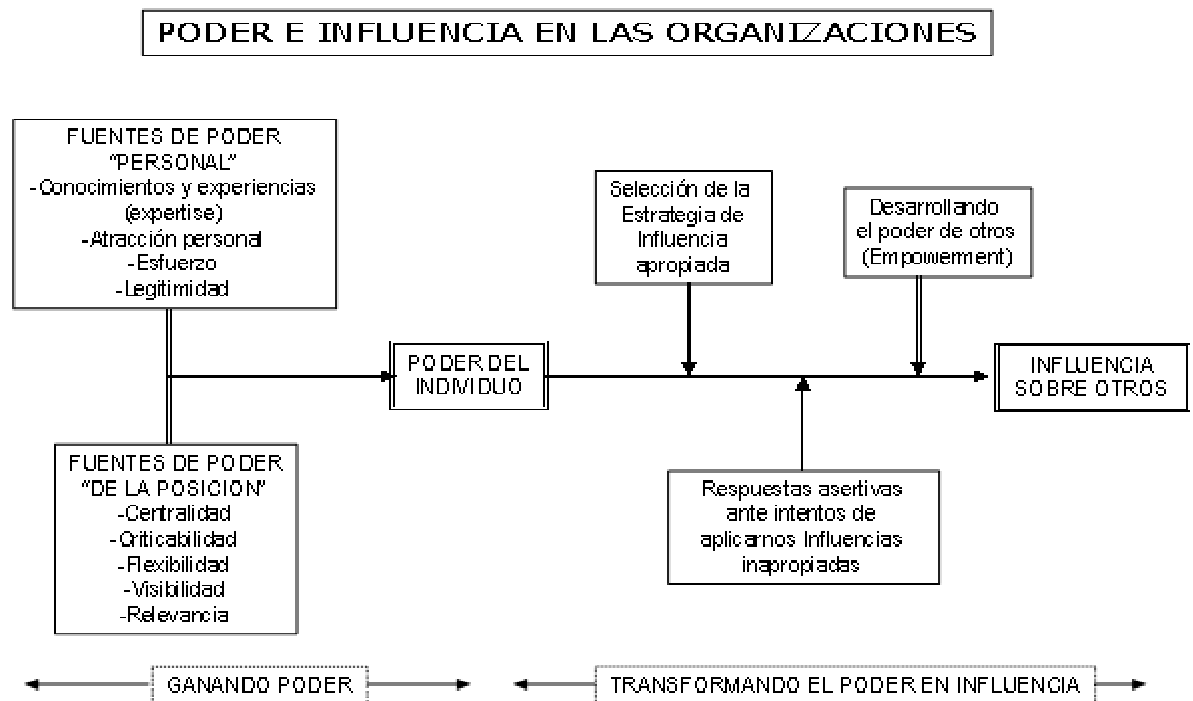
## 4 - La influencia y el poder en las Organizaciones

### 4.1 El manejo de la influencia en las Organizaciones

***“El poder en las organizaciones sólo es útil cuando puede convertirse en influencia sobre otros. Lamentablemente, no todos los que dirigen saben hacerlo”.*** John P. Kotter.

***“El poder se convierte en influencia cuando el individuo consiente en comportarse según los deseos del que posee el poder”-*** Whetten-Cameron.

Ambas frases esbozadas por reconocidos autores en la materia, no hacen más que confirmar la indubitable consecuencia que seguramente ha de traer aparejado el comportamiento humano en las Organizaciones y el ejercicio del Liderazgo, esto es el poder y su utilización como influencia en los demás.



Fuente: D. A. Whetten; K.S. Cameron- *Developing Management Skills*-1998.

Tal como se muestra en el gráfico de Whetten-Cameron (6), los especialistas resaltan en primer lugar, las fuentes de poder que posee un individuo (en este caso el Líder) y que están dadas por sus conocimientos y experiencias, su atracción personal, esfuerzo y legitimidad. Es decir condiciones propias concernientes a si mismo. Adicionalmente y por la posición relativa que le fuera otorgada en la Organización, le otorga además: centralidad, criticabilidad, flexibilidad, visibilidad y relevancia. Todos estos elementos conforman el poder que tiene el individuo el que se puede ir acrecentando a medida que éste va llevando a cabo sus acciones.

Con ese poder propio sumado al otorgado por la posición relativa que ocupa, a medida que va desplegando su accionar le permite a su vez ir seleccionando y aplicando estrategias, confiriendo y otorgando poder a otros y dando respuestas asertivas ante intentos de que se apliquen influencias inapropiadas. Así contando con estos tres elementos a su disposición, va logrando y transformando ese poder original en influencia, la cual permite el logro de objetivos fijados de una manera más productiva y efectiva sobre los demás.

Estos mismos autores, enuncian como principales estrategias aplicadas para ejercer influencia sobre los miembros del equipo las siguientes: Reciprocidad, Retribución y Racionamiento.

La **“Retribución”** que identifican como “coerción o intimidación”, puede adoptar los siguientes tipos de comportamientos:

- Forma general (amenaza): *“Si Ud. no hace X, lo lamentaré”.*
- Presión social: *“Otros en su grupo están de acuerdo ¿cuál es su decisión?”.*
- ¿Fue suficiente?: *“Yo dejaré de criticarlo si Ud. cumple con .. “.*
- Presión de tiempo: *“Si Ud. no actúa ahora perderá una oportunidad, o creará problemas a otros”.*
- Evitar perjuicios a otros: *“Si Ud. no está de acuerdo, perjudicará a otros”.*

La **“Reciprocidad”** (intercambio, integración) puede adoptar los comportamientos siguientes:

- Forma general: *“Si Ud. hace X, recibirá Y”.*
- Opinión: *“Las personas lo valorarán a Ud. mejor (o peor) si Ud. cumple (o no) su compromiso”.*
- “Anuncio” de intercambio: *“Yo haré algo que a Ud. le interese, si Ud. hace algo que me interese”.*
- Obligación: *“Ud. está en deuda conmigo.... (por alguna acción anterior del demandante que benefició al otro).”*
- Compromiso recíproco: *“Yo he reducido mi propuesta inicial, espero un trato recíproco de su parte”.*
- Escalamiento de compromiso: *“Yo sólo estoy interesado en un compromiso pequeño”.* (Aunque posteriormente volverá a solicitar algo mayor).

El **“Razonamiento”** (persuasión basada en hechos, necesidades o valores personales), puede asumir los siguientes comportamientos.

- Forma general: *“Yo deseo que ud. haga esto, porque es consistente con/ bueno o necesario para...”.*
- Evidencia: *“Los hechos (opiniones de expertos) demuestran los méritos de mi solicitud ...”.*
- Éxito que puede producir: *“La realización de lo que le propongo, le proporcionará alcanzar importantes objetivos personales...”.*

- Congruencia de valores: *“Esta acción es consistente con los valores con los que estamos comprometidos...”*.
- Habilidad: *“Este esfuerzo nos permitirá mejorar si podemos contar con su habilidad y experiencia...”*.
- Lealtad: *“Para ser consecuentes con lo que se espera de nosotros...”*.
- Altruismo: *“El grupo necesita el apoyo de ud. esto será de beneficio para todos nosotros...”*.

Recomiendan los autores además utilizar las estrategias de “Razonamiento” mas frecuentemente que las de “Reciprocidad”; y las de “Reciprocidad”, más que las de “Retribución” (sobre todo las que implican amenazas). También sugieren utilizar enfoques abiertos y directos, preferentemente a los indirectos y manipuladores.

Las situaciones en las que puede resultar conveniente utilizar cada una de estas estrategias se pueden resumir en lo siguiente.

*Usar las estrategias de “**Razonamiento**” cuando:*

- hay algunas confusiones que es conveniente aclarar,
- la iniciativa y la innovación son vitales,
- la confianza interpersonal es alta,
- la relación interpersonal es a largo plazo,
- el conflicto interpersonal no es alto,
- las metas personales de ambas partes son congruentes,
- es importante para la otra persona comprender por qué se quiere que se haga lo que se pide,

*Usar las estrategias de “**Reciprocidad**” cuando:*

- las partes son mutuamente dependientes,
- existen unas reglas claramente especificadas que determinan (gobiernan) las transacciones interpersonales,
- el compromiso a largo plazo para metas y valores comunes no es importante,
- hay suficiente tiempo para llegar a acuerdos satisfactorios.

*Usar las estrategias de “**Retribución**” cuando:*

- hay un desbalance de poder entre las partes,
- el compromiso futuro de la otra persona no es un asunto crítico,
- la calidad y la innovación no son importantes,
- la oposición es aceptable (por ejemplo, cuando la sustitución (reemplazo) del personal es posible, si fuera necesario),
- la vigilancia extensiva es posible.

## **4.2 Los procesos de influencia**

Quedo ya establecido el valor e importancia que tiene la influencia dentro del bagaje de capacidades y acciones que debe poseer y desplegar un Líder moderno.

Gary Yukl en su obra sobre el Liderazgo (7), intenta algunos planteos sobre la influencia y dice que, en general, no es más que *“el efecto de la acción de una parte (agente) sobre otra (objeto)”*. El proceso mediante el cual el agente influye sobre el objeto, puede tomar diferentes formas. La influencia puede ser sobre personas, cosas, o eventos. En el caso de las personas, la influencia puede ser sobre: actitudes, percepciones, comportamientos o alguna combinación de estos.

Reconoce asimismo el autor que una vez aplicada o intentada aplicar la influencia, los resultados que se pueden obtener en general son de tres tipos a saber:

- **Compromiso:** constituye un resultado en el cual la persona “objeto” del esfuerzo de influencia, internamente esta de acuerdo con la decisión o requerimiento del “agente” y hace su máximo esfuerzo para lograr cumplimentar la decisión en forma efectiva. Por su amplitud e impacto, el compromiso es, usualmente, el resultado más exitoso, desde las perspectivas del agente que ejerce la influencia.
- **Complacencia:** aquí el objeto está dispuesto a hacer lo que el agente le plantea, pero es más apático que entusiasta y, con seguridad, no realizará su máximo esfuerzo para lograr los resultados. El agente ha ejercido influencia sobre el comportamiento del objeto, pero no sobre sus actitudes. El objeto no está convencido de que la decisión o acción es lo mejor que debe hacer y no tendrá el máximo de efectividad en su ejecución. La complacencia será un resultado menos exitoso que el compromiso. No obstante, por su simplicidad y rutina, puede ser todo lo que necesite el agente para cumplir los objetivos de la tarea.
- **Resistencia:** un resultado en el cual la persona objeto del intento de influencia esta opuesto a lo que le plantean. Mas que ser indiferente trata, en forma activa, de eludirla. La persona “objeto” de influencia responderá en algunas de las siguientes formas: dará excusas sobre por qué no podrá cumplir lo que le plantean; tratará de persuadir al “agente” de retirar o cambiar su requerimiento; acudirá a autoridades de niveles superiores para anular el requerimiento; o cualquier otra reacción negativa, incluyendo el intento de “sabotaje”.

Claramente Yukl, describe lo que cada uno de nosotros conoce y seguramente ha transitado en su experiencia de vida, tanto profesional o laboral cuanto en la personal, pues estas respuestas o resultados son los que se producen en la realidad ante la aplicación de una estrategia con el objeto de lograr alguna influencia en los demás.

Queda si claro y como ya fuera dicho, la influencia es un recurso de mucha importancia y significatividad en el ejercicio del liderazgo. Es casi una obligación del Líder mediante su utilización, tratar de vender sus ideas; lograr

ganar la aceptación de sus planes y procedimientos; y finalmente motivar a otros para que apoyen sus proyectos y pueda implementar sus decisiones.

Este autor además hace mención a un importante grupo de investigaciones realizadas por analistas en la materia, con las cuales se logró llegar a identificar distintas tácticas de influencias, determinando cuales son las más utilizadas y que resultan ser las de mayor éxito, según cada situación. Así describe nueve a saber:

***Persuasión Racional.*** Resulta cuando se utilizan argumentos lógicos y evidencias de datos, para persuadir al “objeto” de que lo que se le solicita es viable y proporcionará el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Es una táctica mas apropiada cuando el “objeto” comparte los mismos objetivos y tareas que su jefe, pero no tiene claro, o no reconoce, mejores formas de proceder y hay que tratar de convencerlo.

***Apelación inspiracional.*** En contraste con la táctica anterior, que apela a la lógica de los argumentos y datos, esta apela a componentes emocionales. El agente hace un requerimiento que estimula el entusiasmo del “objeto” apelando a sus valores, ideas, necesidades e intereses. Algunas bases de estas apelaciones parten de que muchas personas desean sentirse importantes, útiles, usar y desarrollar sus habilidades, hacer algo de cierta trascendencia, ser miembro de un equipo reconocido, participar de un esfuerzo excitante para hacer mejor las cosas.

***Consulta.*** Es un proceso de influencia en el cual la motivación de una persona para implementar una decisión se incrementa con su participación en el análisis y preparación de la misma. Este proceso ilustra la paradoja de que, usted puede ganar mas influencia otorgando más autoridad en otros, es decir, compartiendo el poder que usted tiene para decidir.

Sin embargo, es importante distinguir entre el uso de la consulta, como una táctica de influencia proactiva, y una utilizada como un procedimiento formal de toma de decisiones. En el primer caso, lo más importante es lograr el compromiso del “objeto” para apoyar e implementar el cambio o estrategia. En el segundo, lo que interesa es la participación del “objeto” en la planificación, estrategia, actividad, o cambio en los cuales el apoyo y asistencia del “objeto” son deseados, o esta en disposición de modificar con su consentimiento y sugerencias.

***Comportamientos amistosos.*** El agente utiliza expresiones de elogio, halago, comportamientos amistosos para obtener del “objeto” una actitud favorable. Incluye también hacer favores no solicitados, un trato deferente y respetuoso. Cuando estos comportamientos son percibidos como sinceros tienden a fortalecer las actitudes positivas, ante los requerimientos que se le plantean al “objeto”. Pero, son percibidos como “manipuladores”, cuando sólo se utilizan en el momento en que se plantean los requerimientos. Por tanto, tienen un efecto menos positivo para una influencia inmediata. Son preferibles como una “estrategia a largo plazo”, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

**Apelaciones personales** .Apela a los sentimientos, la lealtad y las actitudes del “objeto”, para lograr comprensión y aceptación.

**Intercambio. (Negociación).** Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, si el “objeto” ayuda al cumplimiento de la tarea. Es una táctica de la negociación colaborativa, en la que la reciprocidad se expresará en un momento posterior al momento en que se solicita la colaboración.

**Coalición.** Obtener el apoyo de otros para persuadir al “objeto” de hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón (legitimidad) de lo que se le pide. Una especie de “alianza estratégica” temporal con elementos más cercanos, o tienen mayor influencia sobre el objeto.

**Tácticas de legitimización.** Utilizar el apoyo que tiene la “solicitud” por parte de los niveles superiores, su consistencia con las políticas organizacionales, prácticas o tradiciones de departamento y organización.

**Presiones.** Utilización de demandas, amenazas, chequeos frecuentes, o recordatorios persistentes, para influir en el “objeto

Finalmente y siguiendo con el desarrollo de las tácticas, tenemos los conceptos de Robbins (8) que presenta un análisis sobre la popularidad que cada una de ellas produce cuando se usan, según sea o con los jefes, es decir hacia niveles superiores o bien hacia abajo con los subordinados.

Incidencia	Influyendo sobre los superiores (jefes)	Influyendo sobre los subordinados
<p><u>Más popular</u></p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p><u>Menos popular</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Razonamiento</li><li>-Coalición</li><li>-Comportamientos amistosos</li><li>-Intercambio (negociación)</li><li>-Asertividad</li><li>-Autoridad superior (legitimización)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Razonamiento</li><li>-Asertividad</li><li>-Comportamientos amistosos</li><li>-Coalición</li><li>-Intercambio (negociación)</li><li>-Autoridad superior (legitimización)</li><li>-Presiones</li></ul>

Según se observa en el gráfico, existen elementos comunes que un Líder debería aplicar en su intención por lograr influencia, tanto se trate de usarla para con los superiores cuanto con los subordinados. Así el razonamiento, el comportamiento amistoso y el intercambio, figuran entre ellos, quedando a decisión del líder las formas en que aplicará cada uno de las mismas en función de las características de sus interlocutores. Desde ya que, y como queda reflejado en el mismo gráfico, de la aplicabilidad de uno y otro elemento o forma de influenciar, dependerá lo mayor o menor popular que puede resultarle al Líder a ambos grupos.

### 4.3 – El poder como capacidad para liderar e influenciar

En general es dable pensar que “poder” tiene un significado no del todo positivo dentro del desarrollo de la vida humana. Se podría decir que de solo pensarlo, automáticamente nos trasladamos a sinónimos como: autoritarismo, dominio, potestad, fuerza, imperio, posesión. En algunos casos o circunstancias, se la podrías hasta considerar una palabra “tabú” o no mencionable.

No obstante figuran otras acepciones no tan fuertes y de significatividad negativas como las enunciadas: conseguir, obtener, lograr, acertar, fuerza, vigor, pujanza, influencia, son algunos de los ejemplos que nos hacen ver al vocablo como orientado en otro sentido.

Vemos así que el poder se puede transformar en un producto o situación que puede generarnos repudio o rechazo o bien atracción. Quizás la visión más comúnmente generalizada es la primera en lugar de la segunda, ya que la imaginación rápidamente vuela hacia imágenes de un jefe manipulante o sometiendo a sus subordinados. Estas características resultaron frecuentes o quizás hasta comunes en situaciones y formas ya primitivas y casi perimidas de ejercer el liderazgo. Sin embargo, otra forma de verlo o evaluarlo pero de una manera totalmente proactiva, es como una señal o forma de eficiencia personal o la habilidad para movilizar recursos o para reconocer y estimular a los integrantes del grupo.

Es sabido además que el poder puede ser utilizado y considerado como herramienta para motivar dentro de una organización y ello está especialmente vinculado con el logro de la satisfacción de necesidades. Entre ellas se pueden mencionar tres alternativas o variantes que son: las necesidades de logro, asociación y poder.

**Necesidad de logro:** ello ocurre cuando se privilegia el interés por alcanzar los objetivos y demostrar competencia o maestría. Quienes poseen esta necesidad altamente desarrollada, centran sus energías y acciones en terminar rápido y bien sus tareas. Les gusta y satisface recibir retroalimentación expedita y específica sobre lo que hacen. Investigadores y profesionales especializados caracterizan y son los que poseen este tipo de necesidad.

**Necesidad de asociación.** Personas que disfrutan en alto grado tener relaciones interpersonales afectivas y además que se les tenga estimación. Mantener buenas relaciones sociales y experimentar la sensación de comprensión y proximidad son sus preferencias. Están prestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y a disfrutar las interrelaciones amistosas con los demás. Características destacadas de los que se dedican a las relaciones públicas, así como de vendedores exitosos.

**Necesidad de poder.** Las personas en las que prevalece esta necesidad, se interesan por ejercer influencia y control sobre los demás.



Disfrutan cuando “están a cargo”. Prefieren ser situados en posiciones competitivas y orientadas al estatus. Tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia sobre los demás. Característico de dirigentes y líderes, que asumen el poder como una vía para la obtención de una visión y objetivos.

Ante lo descrito, se confirma la necesidad de que el Líder cuente o intente lograr, este tipo de recurso para utilizar en su accionar con el grupo, debiendo para ello tener que aprender distintas habilidades entre las que se encuentran: habilidad para construir una base amplia y acertada de poder y uso de la influencia, estrategias para ganar poder organizacional y finalmente las tácticas para permitirle transformar el poder en influencia.

Se ha comprobado que a cualquier persona, le gusta más y rinde mejor cuando se encuentra bajo la supervisión y el mando de un jefe con más poder que otro. Ello hace que se sienta más seguro, que goce de un prestigio mayor al de otros y una moral más elevada. Al percibir lo contrario se debilita la moral y la efectividad del individuo y por consiguiente la del grupo, teniendo entonces una afectación en todo la organización.

Moss Kanter (9) , propone determinados indicadores que permiten desarrollar el poder e influencia en las organizaciones:

- Interceder favorablemente en beneficio de otros que estén en problemas en la organización;
- conseguir una ubicación deseable para subordinados talentosos;
- obtener aprobación de partidas de gastos que superen el presupuesto;
- conseguir acceso rápido a los niveles superiores de decisión;
- lograr incorporar temas de su interés en agendas de reuniones importantes;
- mantener contacto regular y frecuente con el nivel superior de los que deciden;
- conseguir tempranamente información sobre cambios en políticas y decisiones.

#### **4.4 - Diferentes tipos de poder**

Existe una cierta cantidad de poderes los cuales están dados por la posición que ocupa el Líder dentro de la Organización, o sea, los poder formales u otorgados por autoridad superior y que se emparentan con cargos jerárquicos. Tenemos así los siguientes:

- El poder legítimo: es la autoridad conferida por una autoridad formal de la organización
- El poder por recompensa: deriva de la autoridad para conceder premios a otras personas.
- El poder coercitivo es producto de la presión y forzamiento indirecto que se puede ejercer para lograr el objetivo.



Además está el poder que no se adquiere precisamente como consecuencia de la asignación de cargos jerárquicos, sino que corresponde específicamente a la persona. Y aquí tenemos:

- El poder de la experiencia
- El poder referente o de conocimiento

Finalmente existen otros tipos y formas muy subjetivas que existen para ejercer el poder en una organización:

- Poder interdepartamental
- Poder dado por el control de la información
- Poder dado por la “central” de la organización
- Poder dado por el manejo de la incertidumbre

Estas últimas formas enunciadas, evidencian un alto grado de subjetividad y hasta se podría decir de acción subliminal, como fin para ejercer o crear poder dentro de una organización.

Por lo visto cualquiera sean las formas o las acciones para lograrlo, el poder es un elemento esencial a lograr por el Líder, con el objeto de utilizarlo como motorizador y motivador para su propio equipo y fundamentalmente para el logro de la necesaria influencia que debe obtener en la Organización a fin de poder llegar a conseguir los objetivos esperados.

## Referencias bibliográficas

- (1) Richar L. Daft – La experiencia del liderazgo – Ed Thomson
- (2) (3) La danza del cambio – Peter Senge – Ed. Norma
- (4) 5 Lecciones para los líderes del Siglo XXI. Joe Berker
- (5) Dora Onaíndia – Resiliencia en la Empresa. Diario La Nación
- (6) Whetten, D.A.; Cameron, K.S. *Developing Management Skills*. Fourth Edition, Addison-Wesley
- (7) Yukl, G.. Liderazgo en las Organizaciones. Prentice Hall.
- (8) Robbins, S.P.. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. - Prentice Hall
- (9) Kanter, R.M. Fallas del poder en los circuitos del Management

## **Resumen**

El paso del tiempo y la velocidad con que hoy día se producen los cambios en el planeta, han colocado a los individuos que lo pueblan en la difícil y ardua tarea de tener que adaptarse a ellos o bien sucumbir ante sus consecuencias.

Vemos así que desde los orígenes de las primeras manifestaciones de organización que comenzó a formar o se vio involucrado, se enfrentó a la obligación de tener que ir adaptando sus métodos y formas al resto de los componentes con la intención de poder lograr los objetivos propuestos.

No obstante ello y a medida que estos cambios y adecuaciones se fueron produciendo, el hombre fue utilizando los mismos en beneficio de un mayor bienestar personal y general, lo cual ha redundado en el gran desarrollo de las Organizaciones modernas y lo que sus objetivos propuestos y acciones puestas en práctica le brindan.

Sin duda que llegar a estos estadios y los que seguramente deberemos alcanzar a futuro inmediato y en cada vez en menos tiempo, nos debería hacer pensar y reflexionar sobre ciertos axiomas o viejos paradigmas que aun en algunos casos se mantienen o perduran en nosotros o en ciertas organizaciones.

Es importante tener en cuenta que la población activa actual da cabida y obliga a convivir hoy día con cuatro tipos de generaciones de seres humanos. Cada una de ellas posee características personales propias que a veces suelen o pueden ser contrapuestas o diametralmente diferentes.

Ello obliga a aquellos que tengan o pretendan liderar grupos o ser parte de organizaciones donde se congregan representantes de estos diferentes estratos, a extremar sus esfuerzos por lograr que todos puedan alinearse con las visiones definidas para cada una de ellas, pudiendo lograr recién entonces el cumplimiento de los objetivos propuestos, sin afectar demasiado las características personales, pero si intentado obtener de cada uno, su mejor producto puesto al servicio de toda la organización.

Es un desafío constante y permanente que suele estar atraído y motivado por el alto grado de satisfacción que produce el hecho del deber cumplido y el logro de los objetivos propuestos. El concepto descansa en una de las mayores y más importantes teorías de motivación humana esbozada por el psicólogo Abraham Maslow el que en su obra *“Una teoría sobre la motivación humana”*, define la existencia de una “jerarquía” en orden de importancia que estratifica y valora las necesidades de todo ser humano. Este autor cree que a *“medida que van satisfaciendo las necesidades más básicas del individuo, éstos van desarrollando necesidades y deseos más elevados”*.

Es así donde podríamos encontrar muchas veces las explicaciones necesarias para entender los difíciles mecanismos y acciones que se deben llevar a cabo

para adaptarse al cambio propuesto y para lograr en algunos casos hasta tener que reinventarse nuevamente para poder subsistir a la fuerza que el cambio produce. Sin lugar a duda que en el intento por lograrlo se pone al máximo en juego el nivel de necesidad límite a la cual todo ser humano aspira a llegar y que Maslow da en llamar de “Autorrealización”.