

# LA INFLUENCIA NEGOCIADA EN LAS ORGANIZACIONES

Rubén Rodríguez Garay\*

“Cualquier fenómeno social involucra tantas variables que un manejo estructuralmente teórico y lógico de las mismas y de las leyes que las vinculan resultaría prácticamente imposible”.  
(G. Klimovsky, 1999)

**RESUMEN:** El sistema de influencia de las organizaciones es esencial para lograr que las conductas de sus integrantes se ajusten a las decisiones y planes de la dirección. Desde una perspectiva sistémica, interactúa con otros sistemas diseñados racionalmente para alcanzar los objetivos establecidos y está conformado por subsistemas interconectados. La organización como un todo, opera a su vez, dentro de sistemas contextuales mayores. El trabajo tiene por propósito analizar las variables básicas o subsistemas del sistema de influencia y el impacto de la calidad de las combinaciones en los niveles de desempeño de las personas. El diseño del sistema de influencia, es negociado entre los participantes y se construye específicamente para cada organización. Las relaciones, conductas y los valores subyacentes compartidos, configuran la esencia de la cohesión de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** influencia – identificación – motivación – valores - cultura organizacional

**ABSTRACT:** *Negotiated influence*

The influence system within organizations is vital to ensure that the behavior of their members complies with the board of director's decisions and plans. From a systemic point of view, the influence system consists of interconnected subsystems and interacts with other systems rationally designed to achieve the stated goals. In turn, the organization as a whole works within larger contextual systems. This paper analyses the basic variables or subsystems pertaining to the influence system and the impact of the quality of the different combinations on people's performance levels. The design of the influence system is negotiated among the participants and is built specifically for each organization. The underlying shared relationships, behaviors and values make up the cohesion core of organizational culture.

**Key words:** influence – identification – motivation – values – organizational culture

## 1.- Introducción

El mundo es un mundo organizacional y las actividades de estos grupos diseñados por el hombre, motorizan el progreso social y económico.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, son construcciones artificiales pensadas y desarrolladas por las personas humanas para producir bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades.

También son sistemas denominados socio-técnicos y abiertos que interaccionan con otros dentro de sistemas contextuales mayores.

---

\* Rubén Rodríguez Garay se ha doctorado en la Universidad Nacional de Rosario. Es, además, Máster en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos UNR e investigador categorizado en UNR

Para poder cumplir con sus objetivos, cada organización coordina el trabajo de numerosas personas a través de distintos subsistemas, como el político para acordar objetivos, el económico, el operativo, el de información, el de comunicaciones, el de dirección y otros que la dirección considere de utilidad para la gestión.

Todos actúan de manera interdependiente entre sí como ruedas interconectadas que funcionan dentro de otras también interconectadas, conformando un complejo engranaje en el que operan la estructura y los procesos organizativos.

En esta complejidad ¿cómo lograr que las conductas de los integrantes se ajusten a los planes y que el todo funcione de manera coordinada?

Esta es la función del subsistema de influencia. Transformar los planes en acciones.

El sistema de influencia se formaliza a través de una coordinación planificada de las actividades de todos los integrantes a la medida de cada organización.

En este trabajo se analizarán las variables que interactúan para lograr un funcionamiento efectivo de la influencia.

Cada una de ellas ha sido investigada por estudiosos de la disciplina administrativa y existe una considerable cantidad de libros y publicaciones científicas y de divulgación sobre ellas.

Procuraremos a través de un modelo simplificado describir el rol de cada una en el sistema

## 2.- El sistema de influencia.

La influencia es un proceso por el cual un organismo (persona, grupo, organización) afecta el comportamiento de otro, cualquiera sea la forma o grado en que sea afectado.

La influencia, por tanto, es un fenómeno multivariado y puede presentarse de diversas formas y con diferentes nombres: amistad, poder, liderazgo, prestigio, autoridad, convicciones y valores compartidos, identificación, persuasión, sugerencia, coerción, manipulación, motivación y toda otra interacción que pueda afectar la conducta de otros.

En la gestión de las organizaciones, el subsistema de influencia es necesario para conservar la identidad del sistema mayor, establecer propósitos, definir el rumbo y los cambios frente a contingencias y modificaciones en el marco contextual en que actúan.

A través de los procesos de influencia el grupo puede acordar la misión, los objetivos y articular la estructura necesaria para alcanzarlos.

La influencia de las organizaciones opera en distintos niveles:

- En el nivel estratégico la organización influye sobre otros actores externos, como el gobierno, los operadores de los mercados y la comunidad.  
A través de las comunicaciones institucionales, el gobierno logra la legitimación y la aceptación del funcionamiento de la organización.
- En el nivel de gestión, la alta dirección influye en las decisiones gerenciales a través de las estrategias de negocios y las políticas organizacionales como las de proveedores, precios, distribución, comunicaciones, compras, recursos humanos y otras que permitan una mejor coordinación de la gestión de los sistemas internos.
- A nivel operacional, la influencia se orienta al personal para lograr la aceptación de las decisiones directivas y movilizar las conductas para que se ajusten a las especificaciones de las funciones fijadas para los distintos puestos y cargos.

En este trabajo, nos focalizaremos en esta última dimensión del sistema de influencia.

## 2.1. Las variables básicas

Para que exista influencia sobre los integrantes de la organización, deben darse dos condiciones básicas:

- Que exista **aceptación** (acatamiento, sumisión o consentimiento)
- Que exista **comunicación** para poder afectar el comportamiento.

Las investigaciones realizadas acerca de las variables esenciales del sistema de influencia han impulsado a la disciplina a estudiar y proponer técnicas para mejorar las decisiones y acciones de los directivos y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo lograr que el personal acepte y cumpla con sus funciones con mayor participación, compromiso e implicación?
- ¿Cómo lograr una conducta de los trabajadores alineada con los valores declarados de la organización?
- ¿Cómo guiar a los mandos medios y supervisores para tomar decisiones que contemplen los objetivos económicos y sociales sin afectar valores éticos y morales?
- ¿Cómo obtener por parte de todos los integrantes una mayor identificación con los valores de la organización?
- ¿Cómo desarrollar una cultura fuerte y rica en valores que impulse las actividades hacia objetivos económicos y sociales?

Para poder responder estas preguntas la disciplina administrativa se concentró en pocas variables compuestas a su vez por múltiples elementos interactuantes.

La figura 2.1. presenta de manera simplificada las variables básicas que intervienen en el sistema de influencia.

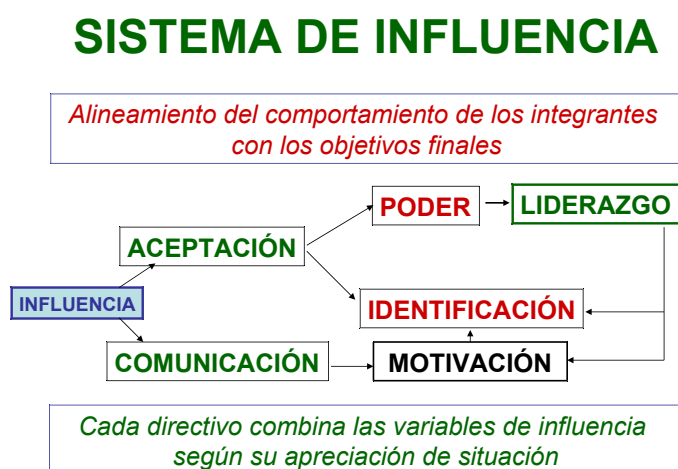


Figura 2.1. Fuente: Elaboración propia

El análisis en profundidad de cada variable o subsistema, ha sido ampliamente realizado por la literatura administrativa, que ha desarrollado numerosas teorías y aplicado diferentes metodologías para su utilización.

En este trabajo analizaremos cada una de ellas en cuanto a su importancia relativa

para construir un sistema de influencia éticamente justo y efectivo para el logro de los objetivos organizacionales.

Se podrá apreciar una evolución histórica en la utilización de los medios de influencia, que han pasado de formas más coercitivas a combinaciones más racionales y culturales, con énfasis en las variables de motivación, liderazgo e identificación.

### 3.- La aceptación

La calidad del sistema de influencia dentro de una determinada organización depende de la *combinación entre las dos variables básicas* sobre las que descansa la aceptación de sus integrantes: el poder y la identificación.

Los subordinados establecen un área de aceptación para comportarse de acuerdo con las directivas establecidas por sus superiores.

- La aceptación por el poder se basa en la relación jefe-empleado y en sistema de recompensas y castigos que formalmente se utilice para lograr el acatamiento.
- La aceptación por identificación se basa en la comunidad entre los valores y objetivos de la organización que ejerce la influencia y los de los subordinados que la aceptan.

La mezcla de variables es distinta según el tipo de organización.

La identificación es el principal componente de la aceptación en organizaciones voluntarias en donde la motivación interna es impulsada por la afinidad de objetivos.

El poder coercitivo es el principal mecanismo de la aceptación en organizaciones en las que determinados integrantes están recluidos de manera forzosa como las prisiones.

Existen condicionantes que establecen límites al área de aceptación de distinta naturaleza: sociales, psicológicos, económicos, físicos y culturales.

El efecto sinérgico y la complementación de técnicas son esenciales para la congruencia entre intereses y valores en juego y la identificación de las personas.

La aceptación de los integrantes dependerá de la “calidad” de la combinación de los mecanismos utilizados y del equilibrio y complementariedad logrado entre los intereses de los participantes.

No se trata de que los integrantes renuncien o sacrifiquen sus intereses personales, sino que se construya una visión compartida que los contemple (Senge, 2003).

### 4.- El poder

Es una relación procesal entre dos o más participantes. (Schermerhorn, 1963) caracterizada por:

- La influencia asimétrica, por la mayor posibilidad de una de las partes para afectar el comportamiento de otras.
- El predominio de sanciones negativas (reales o como amenazas), como probable conducta de la parte dominante

El poder es un tipo de influencia pero no son conceptos similares.

La asimetría no implica que la influencia sea una relación negativa. Puede ser benéfica y depende de los valores morales que emplee la parte dominante

Las relaciones de poder se construyen y son institucionalizadas por los valores y creencias en vigencia que establecen las pautas de conducta socialmente aceptadas. (Etkin y Schvarstein, 2000).

Los valores de las organizaciones y los de las personas que intervienen establecen, también, distintos matices de la relación.

La aceptación del uso del poder en una situación concreta dependerá de su percepción como legítimo por parte de los participantes no dominantes.

En las organizaciones, por ejemplo, son legítimas las relaciones desiguales de poder entre propietarios y empleados a partir del reconocimiento de la autoridad de los primeros para establecer el comportamiento de los segundos.

El poder no consiste en recursos que se poseen sino en la relación que se crea con otros.

Los recursos sólo son bases del “poder latente” y la relación efectiva es el “poder en acción” que permite afectar la conducta del otro.

Por lo tanto los objetivos formulados por un actor y sus posibilidades para alcanzarlos están condicionados por el poder relativo y la libertad de maniobra que tengan las partes de la relación.

Una expresión de la voluntad del grupo que detenta el mayor poder relativo es el diseño de las políticas y la estructura organizativa.

Las funciones establecidas, el contenido de los cargos, las posiciones jerárquicas, las relaciones de autoridad, los canales de comunicación y las especificaciones de normas y procedimientos que son producto de la racionalidad de la cadena de medios a fines, no son sólo decisiones técnicas para lograr efectividad.

La organización de las actividades es un producto de la dinámica del poder que establece las conductas a seguir en función de valores finales (fines) e instrumentales (medios).

La racionalidad que se impone es la del grupo con mayor poder relativo y en un marco de negociaciones para enfrentar las resistencias pasivas o activas de los integrantes que cuestionan la ideología establecida.

#### **4.1. Las palancas de la aceptación a través del poder**

Los directivos (poder del cargo) pueden decidir con juicio propio y dar instrucciones y directivas para establecer y guiar las conductas.

Sus atribuciones provienen de la autoridad reconocida como derecho a mandar y del nivel ocupado en la estructura de la organización (poder estructural y funcional).

El cargo también otorga facultades para establecer premios y castigos.

El establecimiento de incentivos y reforzamientos positivos de las conductas “correctas” (poder de recompensa), descansa en una relación de conveniencia recíproca entre las partes del sistema de influencia.

La posibilidad de establecer castigos (poder coercitivo) a través de la amenaza, el temor y la intimidación no siempre genera el entusiasmo y compromiso que impulsan la aceptación voluntaria y el consentimiento.

Al contrario, la aceptación obligada o forzada puede generar en algunos integrantes, resistencia y resentimiento y hasta el posible alejamiento de la organización.

La aceptación es influida por el intercambio que surge de la negociación de las contribuciones y compensaciones que contemplen los intereses de ambas partes.

Las comunicaciones persuasivas se integran con argumentos que destacan la racionalidad del acuerdo y las ventajas de la aceptación (liderazgo transaccional).

En el trabajo en equipo, los argumentos de racionalidad pueden ser acompañados por la presión del grupo, especialmente si las recompensas dependen de la aceptación y el compromiso de todos los integrantes.

## 5.- La identificación

La aceptación por identificación lleva a las personas a involucrarse en sus actividades y a conductas que exceden los límites normales de las exigencias del cargo.

La identificación es “sentida”, como una forma incondicional de cumplir con las funciones y responsabilidades y refuerza el vínculo entre directivos y empleados.

La literatura administrativa ha estudiado la identificación y el compromiso como formas de participación – voluntaria, activa, directa y creativa – para aumentar el rendimiento tanto individual como el de equipos de trabajo.

Es conveniente distinguir ambos conceptos para su correcta utilización en la búsqueda de aceptación.

El compromiso es un nivel de participación en el que la aceptación es impulsada por la obligación contraída, la palabra dada y la promesa recíproca de las partes en el contrato de trabajo.

El compromiso por obligación, cuando predominan las relaciones de dependencia y poder, puede limitarse a cumplir con las funciones asignadas y con la presencia de controles directos.

Puede apreciarse cuando el personal se limita al cumplimiento estricto de las obligaciones y los horarios de trabajo.

El personal “comprometido” por obligación o presión no evita el trabajo y puede ser muy cumplidor y eficiente.

Pero “sentir” el compromiso sólo por obligación podría llevar a la desmotivación por la presión percibida y a niveles bajos de desempeño.

El personal “identificado” busca voluntariamente mayor participación. Se involucra en temas que aprecia que pueden generar valor para la organización y no duda en hacer más de lo requerido.

La energía puesta en el trabajo es mayor y tiene iniciativas creativas para solucionar problemas.

El compromiso se estimula por convicciones más que por obligaciones y lleva a altos niveles de desempeño.

### 5.1. Tipos de identificación

La identificación puede ser:

1. Con personas (poder referente) por la personalidad atractiva y agradable y atributos de la conducta que pueden inspirar respeto, entusiasmo y compromiso (poder carismático)

Por ejemplo el esfuerzo y sacrificio personal para lograr objetivos y la sensibilidad ante las necesidades de los colaboradores.

También por la pericia y conocimientos especializados demostrados y valorados como fuente de la propia capacitación y desarrollo (poder experto)

Esta forma de identificación suele estar presente en las pequeñas organizaciones lideradas personalmente por sus propietarios emprendedores y en los equipos de organizaciones mayores.

En las grandes se utilizan relatos o historias de conductas ejemplares que promueven valores culturales e impulsan la identificación con ellos, a través de modelos que inspiran a imitar esas formas de comportamiento.

2. Con objetivos y valores organizacionales cuando son compartidos y considerados como correctos para orientar el pensamiento y las acciones (poder ideológico).

La cultura organizacional proporciona el marco que permite establecer expectativas y significados comunes, para interpretar el comportamiento de los demás.

El grado de aceptación otorga legitimación y los valores son compartidos y se convierten en presunciones y supuestos básicos que se dan por sentados sin cuestionamientos ni reflexiones críticas.

3. Con la organización, cuando se siente orgullo por la pertenencia a una organización y a la fuerte cultura compartida por sus integrantes.

4. Con una actividad, cuando la misma proporciona una sensación placentera que lo impulsa a concentrar la atención y perseverar en las acciones a pesar de las dificultades, por ejemplo con una profesión valorada.

## 5.2. El *engagement*

Este vocablo es utilizado en la gestión de las personas para referirse a un estado mental y emocional que llevan a aumentar el nivel de esfuerzo voluntario que realizan los trabajadores de una organización, más allá de los requerimientos básicos establecidos para el puesto.

Los niveles van desde la satisfacción por el trabajo, el deseo de pertenecer a la organización y el compromiso asumido para cumplir con las funciones, hasta el involucramiento que puede llevar a comportamientos que exceden las responsabilidades establecidas.

El *engagement* es distinto al compromiso por obligación comentado anteriormente.

Combina aspectos afectivos o emocionales como el compromiso de continuidad y deseo de permanecer en la organización, la conducta extra rol que excede los contenidos del cargo asumido y la satisfacción laboral que surge de la valoración del trabajo de uno mismo.

Un integrante "*engaged*" es una persona entusiasmada por su trabajo e "identificada" con los objetivos y valores que tiene la organización.

Los comportamientos que indican la presencia del *engagement* pueden ser:

- El deseo de ser miembro de la organización y su permanencia en ella por mucho tiempo.
- La identificación con los objetivos y los valores comunicados por la dirección que lo lleva a hablar bien de la organización a todas sus relaciones, potenciales clientes o nuevos empleados.
- El entusiasmo y energía puestos en el trabajo y esfuerzos extras para contribuir al máximo con los objetivos.

La influencia orientada por los factores de poder se basará en aspectos formales de la organización del trabajo.

La influencia orientada hacia la identificación se basará en aspectos relacionales, de comunicación y en la creación de valores y objetivos que respondan a las expectativas de los



empleados como clientes internos.

La mezcla de factores puede variar entre unidades de negocios de la misma organización, los ocupantes de puestos clave que se desea retener, empleados nuevos, empleados leales con mucha antigüedad, directivos potenciales y otras situaciones particulares que justifiquen distintos objetivos y métodos.

La calidad del liderazgo se evidencia en la flexibilidad para encontrar las combinaciones apropiadas para cada grupo y situación.

La identificación y el *engagement* tienen muchos componentes similares y para algunos son conceptos indistintos para promover la aceptación

Otros aprecian la cultura del *engagement* como un medio o una vía sólida para lograr la identificación de las personas con la organización, mejorar la motivación, el involucramiento y alcanzar los resultados buscados.

### 5.3. Las palancas de la aceptación a través de la identificación

El sistema de influencia recurre a las variables de poder, al liderazgo y a las comunicaciones para lograr aceptación, motivación e identificación de los empleados.

Los argumentos racionales se potencian si se demuestra la consistencia entre los intereses personales y los objetivos de la organización.

La perspectiva racional se refuerza si se logra la identificación con valores finales e instrumentales compartidos.

Especialmente en los procesos de cambio para aumentar la aceptación y disminuir la resistencia (liderazgo transformacional) porque las razones no necesariamente incrementan el compromiso.

Para lograrlo debe recurrirse a los aspectos emocionales, enfatizando en la congruencia de los valores personales, como la oportunidad de desarrollo, y los valores organizacionales económicos, éticos y sociales consistentes con los valores culturales del contexto (liderazgo institucional)

También la congruencia de valores incrementa el sentido de pertenencia y la identificación con la organización cuando los convierte en objetivos.

El grado de identificación dependerá de las motivaciones de los integrantes, el atractivo de los objetivos y los valores estimulados por la organización.

### 6.- La motivación

La efectividad del sistema de influencia depende del grado en que se pueda ampliar la motivación de los empleados.

La motivación refiere al impulso producido en la mente humana para realizar acciones, energía aplicada y persistencia de las conductas a pesar de los obstáculos, para alcanzar objetivos que normalmente contribuyen a satisfacer una necesidad sentida.

La mayoría de los modelos han considerado la motivación de los empleados como un efecto de la satisfacción de sus necesidades, para lograr por esta vía que alcancen altos niveles de desempeño.

Sin embargo, la conducta humana está motivada parcialmente por las necesidades pues además debe considerarse la forma en que las mismas son percibidas según cada situación.



Coincidimos con Schein (1982) en que si bien los seres humanos pueden experimentar necesidades similares, es esencial comprender el proceso de socialización de cada uno y los supuestos y expectativas que están presentes en cada caso.

Las motivaciones están ligadas a situaciones y la percepción de éstas a las pautas de interacción de la cultura del grupo social.

En las organizaciones, el factor sociológico situacional que más determina los patrones de motivación de los integrantes es la cultura construida, con sus valores, supuestos y tipos aceptados de influencia.

Un concepto que destaca el carácter situacional de la motivación es el de Robbins y Coulter (2000), que la definen como la “voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

Por consiguiente, la intensidad del esfuerzo desde este punto de vista, depende de la identificación con los objetivos de la organización por su congruencia con los fines propios (valores finales).

La identificación también se genera por la coincidencia en cuanto a la valoración de los medios a utilizar para alcanzar los fines (valores instrumentales) y con las personas que impulsan las conductas basadas en ambos tipos de valores.

Por otra parte si se puede activar la motivación a través de recompensas que satisfagan necesidades personales, es necesario predecir y acertar con las más atractivas.

Es difícil que todos los empleados valoren las mismas recompensas y también que las preferencias de los directivos sean compartidas por los subordinados.

Por ejemplo, los incentivos económicos pueden tener distinta fuerza motivadora para las personas. Según la situación de cada una, el dinero podría significar seguridad, poder, medida del éxito y logros o sólo un medio para mejorar la calidad de vida.

Las organizaciones han estudiado como utilizar mejor los mecanismos de influencia motivadores para movilizar las energías humanas de sus integrantes.

Esta preocupación responde a la idea de que los esfuerzos en el comportamiento podían ser *externamente impulsados* a través de políticas y prácticas de gestión.

## 6.1. El uso de la motivación en el sistema de influencia

El estudio del origen de la motivación ha llevado a determinar la posibilidad de estimular impulsos de motivación desde dos fuentes (L. Huber, 2011):

- Intrínseca o directa
- Extrínseca o indirecta

### 6.1.1. La motivación intrínseca o directa

Proviene de mecanismos psíquicos racionales que impulsan la voluntad consciente

Sin duda alguna las buenas prácticas laborales son satisfactorias para los empleados y constituyen un “motivo” para trabajar en una organización y desempeñar un comportamiento específico.

Pero si se entiende por motivación la realización de un esfuerzo mayor, con entusiasmo, compromiso e identificación, el nivel depende no sólo de los estímulos externos sino de los procesos mentales internos de las personas.

Desde esta perspectiva, el impulso a actuar es interno y la motivación está asociada

al sistema cognitivo de la persona y su percepción, comprensión, interpretación y valoración de la situación de trabajo.

El compromiso, el entusiasmo, la lealtad y la identificación, además de la satisfacción están condicionadas por:

- La consistencia de las expectativas de la persona acerca de lo que recibe de la organización con lo que puede dar a cambio y las expectativas que tiene la organización sobre el intercambio.
- La percepción de coincidencias entre los intereses, objetivos y valores de la organización y de la persona (identificación).

Se trata de un contrato de tipo psicológico en el que además de las prácticas que satisfacen necesidades están presentes las creencias, valores y convicciones.

A su vez este contrato es un reflejo de un contrato social más amplio que opera en la sociedad, que reconoce y legitima bases legítimas de pertenencia, obediencia y cooperación (Schein, 1982).

Desde esta perspectiva, no son suficientes los estímulos e incentivos tradicionales proporcionados por las organizaciones para lograr que los empleados se desempeñen con mayor compromiso con los objetivos establecidos por la dirección.

La motivación depende más de la automotivación y en ella tienen un alto impacto las necesidades de autoactualización, autoestima y autorrealización.

### **6.1.2. La motivación extrínseca o indirecta**

Proviene de la percepción de retribuciones que proporciona la organización a cambio del trabajo realizado (poder de recompensa).

Las recompensas recibidas se constituyen en medios para satisfacer sus necesidades personales.

Son motivadoras, en el sentido de energía empleada, para iniciar una actividad o un comportamiento en el corto plazo, pero la fuerza se diluye en el tiempo.

## **6.2. Buenas prácticas en la gestión de la motivación de las personas.**

Las prácticas organizacionales en gestión de las personas han evolucionado desde la primacía de las compensaciones e incentivos económicos hasta la valorización del capital humano por su capacidad transformadora y de creación de valor (Valle Cabrera, 2004).

El diseño y aplicación de buenas prácticas laborales contribuye a proporcionar satisfacción en el trabajo y ésta a su vez podría incrementar el compromiso y la identificación.

La utilización de buenas prácticas también refuerza los vínculos psicológicos que se establecen con la organización y se puede aumentar la satisfacción y la implicación voluntaria de los trabajadores en la gestión.

En esta línea de pensamiento las organizaciones han desarrollado y aplicado diversas técnicas motivadoras.

### **6.2.1. Basadas en el ejercicio del poder**

Las buenas prácticas laborales se diseñan a partir del poder para establecer las condiciones de trabajo y las mejoras continuas de las mismas, para aumentar la satisfacción de

los trabajadores.

Ejemplos de estas buenas prácticas son:

- El diseño de puestos de trabajo, enriqueciendo sus contenidos con la posibilidad de realizar diversas actividades significativas y desafiantes con un elevado grado de autocontrol sobre la efectividad del propio rendimiento.
- Un sistema de premios y castigos basado en las percepciones y expectativas de los empleados de la existencia de una fuerte relación entre los niveles de desempeño y el logro de objetivos con las recompensas y las sanciones negativas.
- Un sistema de reforzamiento basado en estímulos positivos y negativos que impulsen a repetir los comportamientos “correctos” y a no repetir los “incorrectos”
- Mejora en las condiciones ambientales, instalaciones, mobiliario y otros aspectos que generen satisfacción a partir de la calidad de los objetos físicos que afectan el trabajo.
- Un sistema de compensaciones y beneficios con equidad externa e interna.

Cada organización deberá diagnosticar su propia realidad (tamaño de la organización, recursos financieros, sector de actividades, etapa de evolución, nivel de calificación de las personas, contexto, etc.) para diseñar y establecer las mejores prácticas posibles de implementar en función de su capacidad motivadora.

No existen “mejores prácticas” generales utilizables por cualquier organización para mejorar el desempeño.

### **6.2.2. Basadas en el estímulo de la identificación**

Para lograr la adhesión voluntaria por convicciones interiores la gestión de personas procura detectar valores e intereses de los participantes para adaptar las prácticas laborales y socializar y adoctrinar con valores que sean concordantes con los personales.

Ejemplos de buenas prácticas para estimular los mecanismos internos hacia la identificación son:

- El alineamiento entre los objetivos organizacionales con las prácticas de gestión de los recursos humanos y su conciliación con los valores e intereses de los empleados.
- Políticas de reclutamiento, contratación e inducción basada en valores organizacionales económicos, sociales y éticos.
- Formación en valores y desarrollo de una cultura organizacional que influya en la identificación y el compromiso.
- Un liderazgo de calidad por parte de los directivos, basado en valores, con habilidades comunicativas y técnicas para ofrecer apoyo y capacitación, conjuntamente con un trato justo, equitativo y ético basado en el respeto de los derechos de las personas.
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal a través de horarios de trabajo flexibles y prácticas de trabajo a distancia

Estas prácticas amplían la aceptación y la motivación y el impulso para movilizar las conductas con mayor entusiasmo.

### 6.3. La suma es más importante que las partes

El nivel de motivación, en términos de compromiso, depende de la percepción de oportunidades para lograr satisfacciones intrínsecas (objetivos y valores propios) y los estímulos e incentivos extrínsecos proporcionados por las buenas prácticas laborales.

En general todas las personas establecen un contrato psicológico con la organización en la que trabajan y la fuerza motivadora depende de las necesidades psicológicas (racionales y emocionales) que regulan la conducta humana.

El estado motivacional gobierna la regulación de la conducta, la interrupción del esfuerzo, el cambio de dirección hacia objetivos, la intensidad y la perseverancia.

Por tal razón es importante la calidad de la combinación de los mecanismos motivadores para incrementar el compromiso y la identificación con los objetivos organizacionales e incrementar el capital humano.

Las técnicas de motivación no deben concebirse de manera aislada, sino como un sistema integrado y con consistencia interna de beneficios sociales, compensaciones, oportunidades de carrera, calidad de vida laboral, utilizando tanto los recursos de poder como las posibilidades de lograr identificación.

La tendencia en la gestión de personas es la construcción de buenas prácticas laborales adaptadas “a la medida” de cada organización, que combinan el ejercicio del poder con el impulso de la identificación para alcanzar los niveles de aceptación buscados.

Un ejemplo puede verse en la definición del contenido de los cargos.

Por un lado está alineada racionalmente con las necesidades de realización de actividades para lograr resultados y la división del trabajo para aumentar la eficiencia. El poder del cargo y el experto permiten estas decisiones por parte de la dirección. Pero de manera paralela, el enriquecimiento de los cargos, el otorgamiento de autonomía y libertad en ciertos aspectos y la oportunidad de crecimiento profesional, impulsan la satisfacción y la identificación.

Estas formas híbridas de las buenas prácticas serán efectivas según el grado en que se logre el alineamiento de las expectativas de las personas con la combinación de compensaciones monetarias y sociales que la organización puede darle.

Una buena combinación incrementará la satisfacción e impulsará el compromiso, lealtad y entusiasmo y por tanto la calidad del trabajo al servicio de los objetivos explicitados.

## 7. El liderazgo

La gestión del capital humano tiene como objetivo desarrollar y aprovechar el potencial (conocimientos y habilidades) de las personas que integran la organización.

Todas sus funciones procuran por distintas vías fomentar la motivación, la implicación y compromiso de todos los integrantes, en la consecución de los objetivos de la organización.

Pero el establecimiento de normas de trabajo y buenas condiciones ambientales, resultó insuficiente para lograr una adhesión voluntaria y entusiasta más allá de los premios y castigos.

El sistema de influencia procuró encontrar otras respuestas y dentro de sus herramientas el liderazgo es considerado como el mejor proceso para guiar y motivar a una persona o grupo de personas orientando sus conductas hacia objetivos, con energía y entusiasmo.

En la década de 1960, Mintzberg (1983) realizó un estudio del trabajo de directivos de organizaciones, demostrando que el desempeño real se apartaba de las funciones administrativas básicas estudiadas desde los primeros aportes de Henri Fayol.

Utilizó el término “rol” para cada uno de los comportamientos específicos reales de los directivos en acción.

Entre los roles interpersonales, identificó el de líder cuando la conducta se orientaba a la “motivación y activación de los subordinados...formación...capacitación y deberes conexos”

A partir de su modelo de roles, quedó claro que el líder no era un cargo con autoridad formal.

*Un directivo no se convierte en líder por una designación, sino por la aceptación y el reconocimiento del grupo social que lidera.*

Por lo tanto en una organización podrían existir:

- Directivos formales que desempeñen el rol de líder
- Directivos formales que no lo desempeñen y ausencia de liderazgo
- Directivos formales que no lo desempeñen y coexistencia de líderes no formales con los que podría existir comunidad de valores y objetivos o no.

Desde otra perspectiva y significado del término, líder es el que dirige, el número uno o el responsable de la conducción, independientemente del cumplimiento del rol.

La capacidad del líder descansaría en su posición o cargo pero esto no aseguraría que los subordinados percibieran a su jefe como un líder.

Para este trabajo, se comparte la idea de la mayoría de los tratadistas y se entiende por líder a una persona que tiene la *capacidad de influir sobre los demás y que puede movilizarlos por encima del nivel normal de obediencia de las órdenes y directivas formales provenientes de los cargos jerárquicamente superiores.*

Para desempeñar el rol de líder, el directivo debe desarrollar competencias y valores para poder encontrar la mejor combinación de mecanismos de influencia apropiados para la situación y las expectativas de los potenciales liderados.

Sin duda que sería ideal que todo directivo, cualquiera sea el nivel y el cargo desempeñado, tuviese capacidad de liderazgo y para lograr altos niveles de motivación de sus subordinados.

El tema ha sido estudiado por la disciplina administrativa con gran intensidad, para poder identificar los factores críticos necesarios que permitan establecer entre superiores y subordinados una relación de liderazgo eficaz.

### **7.1. El rol motivador de los líderes**

Consiste en utilizar todas sus bases de poder para lograr en distintas situaciones y con diferentes personas un grado elevado de aceptación y conductas movilizadas hacia niveles altos de desempeño.

La orientación hacia el trabajo lo llevará a priorizar las recompensas sobre los castigos para activar y movilizar los comportamientos (componentes racionales externos de la motivación)

La orientación hacia las personas lo conducirán a priorizar la movilización a través de la identificación con valores, interés en el trabajo y objetivos compartidos (componentes emocionales internos de la motivación)

Las combinaciones son múltiples pero para simplificar el modelo de liderazgo podemos marcar dos opciones extremas diferentes:

1.- Puede optar por organizar las funciones, definir las formas de trabajo, emitir instrucciones y directivas y establecer normas de conducta oficiales dentro de las funciones asignadas formalmente.

Para ello, utiliza la autoridad del cargo y su jerarquía como poder legal para tomar estas decisiones

Si las refuerza con estímulos e incentivos, está utilizando otras bases como el poder de otorgar recompensas y el coercitivo para aplicar castigos para orientar conductas.

Este estilo de liderazgo ha sido denominado "*transaccional*" (Camizón Zornoza y Dalmau Porta, 2009), porque las relaciones entre líder y liderados se basan en intercambios entre las recompensas esperadas a cambio de las conductas adecuadas establecidas por la organización del trabajo.

2.- Pero también puede optar por transmitir la importancia y trascendencia de la visión y el sentido de la misión, clarificando y priorizando valores finales y operativos para alcanzar fines compartidos.

De esta forma *motiva a través de la creación y promoción de valores*, económicos, sociales, morales y éticos, por los que vale la pena comprometerse.

Para ello, el líder utiliza comunicaciones claras e inspiradoras para lograr que se compartan los valores de los directivos con los fines personales de los empleados.

De esta forma se los va socializando a través de una ideología atractiva que puede generar identificación y compromiso

Este estilo, reforzado por un ambiente favorable, y por el reconocimiento de las competencias del superior (poder experto), puede lograr que los liderados se sientan orgullosos de pertenecer a la organización y fomenta la iniciativa y la creatividad.

Esta forma de liderar ha sido denominada "*institucional*" porque busca transmitir valores más allá de los requerimientos técnicos y logra que la organización sea apreciada como fuente de satisfacción a través de la identificación con dichos valores y con los objetivos.

Este rol de liderazgo institucional contribuye a la creación de la cultura organizacional.

El liderazgo es la vía para aumentar la toma de conciencia, la madurez y motivación de los empleados, impulsando comportamientos que se ven como funcionales no sólo para los intereses de los propietarios, sino también para los propios, de los grupos de pertenencia y de la sociedad en general (Selznick, 1993).

La creación de confianza en los liderados se logra a través del ejemplo, la demostración de competencias profesionales, el cumplimiento de las promesas, la consistencia en la declaración y aplicación de valores y la justicia en la toma de decisiones.

Estos comportamientos generan respeto e identificación con el líder.

Estas conductas o estilos, presentados arbitrariamente como opciones extremas, son una simplificación de las múltiples variables que se presentan en esta compleja relación llamada liderazgo.

La calidad del liderazgo dependerá de la posición acertada y efectiva entre los extremos, según el contexto situacional.



## 7.2. El facultamiento como elemento movilizador

Facultar significa proporcionar libertad (poder) para tomar algunas decisiones o realizar las acciones que se desean (motivación) consistentes con lo que la organización establece para lograr sus objetivos.

Integra el sistema de influencia a través de la asignación de funciones y contenidos de los cargos cuando se logra un grado de identificación con ellas más que por las recompensas extrínsecas que el poder jerárquico establece.

Las evidencias de numerosas investigaciones (Whetten y Cameron, 2005), muestran que los empleados con facultamiento (enriquecimiento de las funciones, autonomía, descentralización, o *empowerment*), están más satisfechos, son más innovadores, se comprometen más con los objetivos y se involucran para lograr productos y servicios de mayor calidad.

Como efecto paralelo, los directivos multiplican su propia eficacia y al lograr mejores resultados a través de otras personas, muestran sus condiciones de líderes.

## 8. La identificación con valores

Los valores que forman parte de la personalidad de los directivos han sido utilizados siempre por las organizaciones para orientar las decisiones y acciones de sus integrantes.

En las organizaciones económicas, los valores de competitividad, rentabilidad, eficacia y eficiencia han guiado de manera prioritaria las decisiones de sus directivos.

En las organizaciones sociales, los valores de cooperación, justicia y bien común han predominado en la definición de la misión a cumplir.

En los últimos años, se ha acentuado la idea de utilización de los valores como una vía para lograr diferenciación y crear una identidad propia, con la posibilidad de conformar una cultura organizacional que se transforme en un verdadero activo estratégico.

La dirección ha intervenido en estas dimensiones de la conducta humana, conformando la estructura de valores y modificando la existente en aspectos ampliamente tratados por la disciplina, como la participación, la autonomía, el *empowerment*, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la cooperación y la responsabilidad social, entre otros.

El desarrollo de una cultura organizacional funcional para los objetivos, demanda una activa preocupación de los directivos por la incorporación de nuevos valores potencialmente creadores de riqueza como el aprendizaje, la iniciativa, la diversidad, la construcción de relaciones y el pensamiento creativo conjuntamente con el mantenimiento de valores tradicionales que conserven la identidad.

La creciente sensibilidad social, alimentada por escándalos corporativos y la presión de la opinión pública, ha incorporado a esta visión valores éticos y morales vinculados a los derechos humanos, a la sustentabilidad del crecimiento, a la preservación de recursos naturales y a la transparencia e integridad en la forma de hacer negocios.

El incremento de disposiciones legales para controlar el respeto de estos últimos valores, no reemplaza la necesidad de confianza en la responsabilidad social y la racionalidad ética de sus directivos para impulsar conductas orientadas al bien común.

### 8.1. ¿Qué son los valores?

El valor es un concepto axiológico (del griego *axio*, lo que es valioso)  
Ha sido conceptualizado por distintos tratadistas.



Para este trabajo, hemos adoptado la definición de Milton Rockeach (1973) que enfatiza en el impacto psicológico y ético y la influencia en la conducta para la elección de objetivos y principios de comportamientos que se consideran buenos o correctos.

Nos dice el autor citado que el valor es:

*“Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”*

## 8.2. Tipos de valores

Los valores en una organización con fines de lucro pueden ser económicos (rentabilidad), sociales (creación de fuentes de trabajo) y políticos (aumento del poder negociador).

En las organizaciones sin fines de lucro los valores pueden ser religiosos, de salud, de conocimientos y ético morales aceptados como fines para el grupo social.

Es de utilidad para la gestión de valores distinguir entre finales e instrumentales.

Los *valores finales* son los objetivos organizacionales acordados. Por ejemplo participación en el mercado, crecimiento, rentabilidad o simplemente supervivencia.

Los *valores instrumentales* son los medios como formas de comportamiento deseadas para alcanzar los finales. Por ejemplo trabajo en equipo, orientación al cliente, creatividad, iniciativa, inteligencia, conocimientos técnicos y en general las “competencias” establecidas para los integrantes para desempeñar con éxito sus funciones.

Los valores éticos, desde esta óptica, son instrumentales u operativos para alcanzar objetivos. Por ejemplo honestidad, solidaridad, respeto y confianza mutua y justicia.

Es posible que cuando un valor instrumental es considerado prioritario exceda su condición de medio y pueda ser percibido como final o existencial condicionando los demás. Por ejemplo la convicción de la supervivencia ecológica del planeta (García y Dolan, 1997).

## 8.3. Efectos de la identificación por valores

La identificación con los valores de la organización como impulso para la aceptación influye en distintas situaciones:

- En la percepción y evaluación de personas y situaciones conflictivas en la gestión
- En la formación de la propia escala de valores y de las actitudes.
- En la adopción de formas de comportamiento preferentes alineadas con los objetivos de la organización.
- En la disposición, perseverancia y esfuerzos hacia acciones concretas
- En la adquisición de hábitos y conductas repetitivas consideradas como buenas o correctas

Para mejorar el proceso de influencia la administración ha promovido e incorporado en las organizaciones nuevos valores que, en la medida en que sean compartidos, podrían facilitar las relaciones y la identificación de trabajadores más capacitados con demandas de mayor autonomía responsable.

Es difícil lograr identificación con valores puramente económicos como “el valor de

la empresa” o la rentabilidad.

La transformación ha demandado también nuevas formas de liderazgo institucional.

A través de la promoción de valores integrados a la estrategia de la organización, los directivos han buscado conformar una cultura diferenciada que oriente el comportamiento de los integrantes, con menor necesidad de controles formales basados en relaciones de poder.

#### 8.4. Evolución de la identificación a través de valores.

La figura 8.1 compara tres formas desarrolladas por la administración para ejercer la influencia sobre los integrantes a través de diferentes valores básicos.

Siguiendo la evolución propuesta por García y Dolan (1997), las organizaciones fueron pasando por distintas técnicas de influencia para adaptarse a los requerimientos competitivos a medida que se manifestaron más exigentes.

Los cambios contextuales, como la utilización de nuevas tecnologías y la exigencia de niveles más altos de calidad en bienes y servicios, llevaron a la necesidad de incorporar colaboradores con nuevas competencias y un mayor nivel de conocimientos y profesionalización.

También la mayor capacidad para asumir responsabilidades con base en valores, permitió la configuración de estructuras más planas con menos niveles, pero con participantes más autónomos y comprometidos.

### IDENTIFICACIÓN CON VALORES

|                         | DIRECCIÓN POR INSTRUCCIONES         | DIRECCIÓN POR OBJETIVOS                   | DIRECCIÓN POR VALORES                 |
|-------------------------|-------------------------------------|---|---------------------------------------|
| SITUACIÓN DE APLICACIÓN | RUTINAS                             | COMPLEJIDAD MODERADA                      | CREATIVIDAD INICIATIVA                |
| NIVEL PROFESIONAL       | BAJO                                | MEDIO                                     | ALTO                                  |
| LIDERAZGO               | AUTOCRÁTICO                         | PARTICIPATIVO                             | POR VALORES INSTITUCIONAL             |
| FILOSOFÍA DE CONTROL    | SUPERVISIÓN FORMAL                  | FACILITADOR                               | AUTOCONTROL                           |
| VALORES BÁSICOS         | OBEDIENCIA<br>LEALTAD<br>EFICIENCIA | MOTIVACIÓN<br>RACIONALIZACIÓN<br>EFICACIA | CONFIANZA<br>DESARROLLO<br>COMPROMISO |

Figura 8.1 : Fuente: Adaptado de García S. y Dolan S.(1997) *Dirección por Valores*

##### 8.4.1. Los valores de la dirección por instrucciones

Responden a la idea de una organización diseñada racionalmente para alcanzar objetivos en las que las instrucciones de los directivos deben ser seguidas para operar con eficacia y eficiencia.

Esta configuración del sistema de influencia, se consideró inicialmente como apropiada para dirigir trabajos repetitivos de escasa complejidad que podían ser realizados por operarios con baja calificación.

Los directivos tomaban las decisiones y los trabajadores las ejecutaban bajo el control formal de los supervisores y un liderazgo autocrático basado en relaciones de poder.

La influencia descansó en formas autoritarias de liderazgo y el ejercicio del poder a través de recompensas y castigos.

Los valores básicos compartidos que sustentaban el sistema de influencia eran obediencia, conformidad, cumplimiento estricto de directivas, fidelidad y eficiencia

Esta configuración que predominó en la primera mitad del siglo XX, fue modificándose a medida que los trabajos se fueron haciendo más complejos, la competencia más intensa y las organizaciones necesitaron generar otras ventajas competitivas.

También creció la necesidad de colaboradores con mayor nivel de profesionalización capaces de tomar iniciativas con mayor participación en la toma de decisiones.

#### **8.4.2. Los valores de la dirección por objetivos**

Esta configuración del sistema de influencia se aplicó después de la finalización de la segunda guerra mundial, como una filosofía que descansó en la demostración racional de la posibilidad de alinear los objetivos en una cadena de medios a fines racional, construida con la participación activa de los actores.

Originariamente pensada para que los directivos superiores y subordinados identificaran los objetivos comunes y las responsabilidades de cada uno de manera concertada, la técnica se extendió a todas las áreas funcionales (Odiorne, 1974).

Así, se aplicó a otros niveles de la organización, descendiendo en cascada desde los objetivos estratégicos hasta los objetivos de unidades organizativas operativas (cadena racional de medios a fines)

La participación y las mediciones planificadas de los resultados logrados, asociadas a recompensas para los directivos, se basaron en la idea de alineación de los objetivos personales –recompensas económicas y de reconocimiento profesional – con los de la organización.

Los valores básicos compartidos que sustentaban el sistema de influencia eran la racionalización (cadena de objetivos relacionados), participación, concertación, eficacia, motivación por medición de resultados y eficacia.

Las relaciones basadas en el poder jerárquico se transformaron en un liderazgo orientador y facilitador para influir en la aceptación de responsabilidades por los resultados.

La identificación entre objetivos personales y los de la organización comenzó a aparecer en el diseño de esta técnica.

#### **8.4.3. Los valores de la dirección por valores**

Esta configuración del sistema de influencia fue desarrollada en la década de los 80 y procuró modificar las consecuencias insatisfactorias de un sistema basado principalmente en objetivos e intereses de naturaleza económica.

La mayor complejidad del mundo de los negocios y la demanda de responsabilidades sociales además de las económicas, planteó la necesidad de reformular los objetivos esenciales e instrumentales para motivar comportamientos. Especialmente en organizaciones que requieren de la creatividad e iniciativa de sus integrantes para sobrevivir y competir.

Para ello, el conocimiento y habilidades de trabajadores con alto nivel de profesionalización son cada vez más valorados para enfrentar problemas de complejidad creciente.

Los valores básicos priorizados por el sistema de influencia son la confianza mutua, el aprendizaje continuo, la creatividad, el compromiso, el capital humano, la responsabilidad social, la solidaridad, el respeto por los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.

El liderazgo es básicamente institucional orientado a la formación de una cultura fuerte, integrando los valores sociales a los económicos.

Esta combinación puede ser atractiva para buscar objetivos que van más allá de los intereses económicos de los inversores, y por los que vale la pena comprometerse e identificarse.

Los valores priorizados incluyen conocimientos, tecnologías y habilidades que son competencias valoradas en el desarrollo profesional personal.

También se valoran formas de trabajo cooperativo que aumentan el sentido de pertenencia y la integración en equipos.

### **8.5. La escala de valores dominantes**

Las distintas formas de utilización de la identificación con valores para lograr efectividad en el sistema de influencia, permiten sacar algunas conclusiones:

- En las tres configuraciones del sistema de influencia se declaran valores.
- Los valores destacados son predominantemente instrumentales, considerados apropiados y preferentes para lograr influencia sobre los integrantes.
- El marco contextual -sector de negocios, tamaño de la organización, filosofía de dirección, tecnología y muchas otras variables propias de los sistemas sociales abiertos-, condiciona la elección de los directivos.
- La evolución en los sistemas de influencia no se ha producido uniformemente en todas las organizaciones.
- También pueden coexistir en la misma organización los tres sistemas en las distintas áreas funcionales, divisiones o sectores, según las características de las actividades y de los trabajadores.
- La necesidad de cambiar los valores básicos para mantener el rumbo, es una de las funciones del gobierno para responder a cambios en las expectativas y objetivos de la organización y de los grupos interesados.

Los valores impulsados por la dirección de las organizaciones en el ejercicio del rol de líderes, se consolidan en la interacción cotidiana de los integrantes.

En todos los casos el comportamiento de los nuevos ingresados es socializado y “culturizado” acerca de lo correcto o inapropiado estableciendo expectativas anticipadas de conductas.

La organización funciona como un “organismo viviente” (Morgan, 1991), con capacidad para elegir sus propios valores y cultura, dentro de las limitaciones establecidas por la racionalidad dominante que combina bases de poder con estímulos a la identificación.

## **9. La comunicación**

La comunicación como variable del proceso de influencia, permite aumentar la aceptación si logra “compartir” o “poner en común” objetivos y valores para el alineamiento de los comportamientos de todos los integrantes de la organización.

Es un elemento clave en el proceso de influencia pues afecta:

- La motivación, por ejemplo, cuando se comunican los logros de su desempeño a los empleados y el otorgamiento de recompensas.
- La satisfacción, por ejemplo, cuando se comunican emociones positivas por los resultados de la gestión y se genera agrado y bienestar en el trabajo.
- El compromiso, por ejemplo cuando se comunica el valor del trabajo en equipo y de la cooperación para alcanzar objetivos y provoca deseo de trabajar en esa organización.
- El engagement, por ejemplo, cuando se comunica reconocimiento por iniciativas de valor y se logra una mayor participación con involucramiento emocional e intelectual para mejorar los resultados.
- La identificación, por ejemplo, cuando se comunican valores compartidos y objetivos congruentes con los fines personales de los empleados.
- El desarrollo profesional, por ejemplo, cuando se comunican nuevos conocimientos y técnicas que permiten aumentar la eficacia y eficiencia de las actividades.

### 9.1. La identificación a través de la comunicación.

La congruencia entre los mensajes recibidos y las acciones que se perciben, refuerzan la identificación con objetivos y valores organizacionales.

Las relaciones tienden a un entendimiento mutuo más preciso y un mejor ajuste psicológico de las comunicaciones.

La congruencia de los elementos comunicacionales, como las palabras utilizadas, los tonos de voz y el lenguaje corporal, mejora el rol de líder de los directivos, especialmente cuando se provee retroalimentación positiva o negativa y se expresan juicios de valor.

La comunicación de valores finales y operativos o instrumentales, expresa de manera directa las formas correctas de pensar y actuar.

El mensaje impersonal hace menos probable que se originen sentimientos depresivos o negativos y no afecta la autoestima de los empleados.

Cuando la comunicación es de “dos vías”, se anima a los subordinados a participar y a expresar sus opiniones. Esto los hace sentir más valorados y se crean sentimientos de confianza entre las partes.

Los directivos competentes que quieren aumentar la aceptación escuchan a su personal y valoran sus contribuciones.

La interacción, permite detectar intereses y expectativas para poder seleccionar la combinación de los mensajes más apropiados en cada situación.

La comunicación es así un componente esencial del liderazgo eficaz y depende más de capacidades humanas que de tecnología informática

Por ello las comunicaciones descendentes, que se limitan a transmitir directivas, son poco aptas para crear sentido de pertenencia e identificación con objetivos y valores.

Es preciso recordar las enseñanzas de Aristóteles, 500 años a.C. cuando definió la retórica como “el arte de persuadir” para lograr la cooperación y la confianza de las personas y destacó los tres elementos de la comunicación:

- La lógica del contenido de la comunicación para persuadir acerca del alineamiento racional de medios con fines.
- El impacto emocional generado y la eliminación de sentimientos de insatisfacción,

temor y pesimismo por los de satisfacción, confianza y optimismo.

- Los valores culturales subyacentes.

La habilidad comunicacional de los directivos descansa en la combinación sinérgica de las variables de comunicación.

## **10. La manipulación**

Es el uso velado y abusivo del poder que se presenta en cualquier situación social en la que una parte (dominante), influye sobre otras (dominadas), a través de comunicaciones que generan percepciones distorsionadas de la realidad.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española dice del término *“intervenir con medios hábiles y a veces arteros en la política, en el mercado, en la información, etc. con distorsión de la verdad o de la justicia y al servicio de intereses particulares”*

El manipulador utiliza sutilmente mensajes que deliberadamente o no, encubren la naturaleza de sus objetivos en la relación y así puede persuadir a los demás que carecen de información, conciencia de la situación o posibilidades de control.

En el plano de las relaciones internas, la manipulación permite no recurrir a otras bases de poder más coercitivas para ejercer presión.

Los destinatarios de las manipulaciones, no ofrecen resistencia para evadir o al menos atenuar las acciones del manipulador por no estar concientes de sus acciones.

Esto es porque la manipulación es difícilmente perceptible y existe un solapamiento o zona gris entre la comunicación de hechos reales y basada en información objetiva, y la distorsión subjetiva.

Más aún, el manipulador puede no actuar intencionalmente cuando cree en la verdad de lo que comunica.

### **10.1. El uso de la manipulación para lograr identificación.**

El uso de las comunicaciones para construir impresiones de la realidad que influyan en las formas de pensar y actuar, se aprecia en algunas declaraciones de la dirección que son conocidas en muchas organizaciones.

- La gente es nuestro capital más importante.
- La capacitación del personal es nuestra prioridad número uno.
- Tenemos una política de puertas abiertas.
- La reorganización no generará reducciones de personal.
- Consideramos los errores como fuente de aprendizaje.
- Colocaremos la tecnología al servicio del hombre.
- Estamos todos en el mismo barco.
- Somos como una gran familia.

Estas “frases hechas” son un ejemplo de las afirmaciones que pueden incorporarse al discurso “identificador” de la dirección.

Pero estas expresiones deben ser confirmadas con los hechos para lograr la identificación.

Siempre pueden existir intereses personales no declarados por parte del manipulador.

Hacer lo contrario en el momento práctico de aplicación de las declaraciones o cam-

biar la declaración se conoce como “doble discurso” y hace perder la credibilidad y la confianza en la organización personificada por sus directivos.

En cambio, las declaraciones seguidas de acciones demostrativas de la responsabilidad asumida, pueden proporcionar una identificación con los valores expresados en el discurso y una aceptación insuperable en comparación a la que podría lograrse a través del ejercicio del poder.

Pero cuando se descubre la manipulación, no sólo se pierde su efectividad sino que se crea una reacción negativa que afecta la aceptación y por ende la influencia.

Por tal razón los directivos deben ser cuidadosos en el uso de palabras y mensajes que disfrazan la realidad y en códigos que pueden hacer confundir valores e intereses.

La expresión “estamos todos en el mismo barco” es una analogía muy utilizada para comprometer un mayor esfuerzo de todos para salir de la situación. Pero la realidad posterior muestra a veces que, en momentos difíciles, algunos deben bajarse del barco antes que otros.

Las interpretaciones pueden ser variadas y es a través de las interacciones cotidianas como se construyen significados compartidos

Todos somos manipulados por algunos y manipuladores de otros. Como debemos convivir con la manipulación deliberada o inconciente es preciso detectarla en los procesos de influencia, para aumentar la racionalidad en el comportamiento.

Como mecanismo para lograr aceptación, es muy posible que provoque efectos contrarios y lleve a la falta de identificación y compromiso cuando se perciba a la dirección como dual o hipócrita.

## 11. Reflexiones finales

El análisis de un fenómeno complejo y multicausal como lo es la influencia ha evolucionado a lo largo del tiempo.

En las primeras etapas predominó una visión unidireccional basada en el desarrollo y fortalecimiento de competencias de los empleados y el alineamiento de sus conductas con los objetivos y estrategias declaradas por la dirección.

La dirección por instrucciones y la dirección por objetivos son técnicas de gestión de personas basadas en esta visión.

Las presiones externas derivadas de nuevas leyes laborales y las expectativas de mayor compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social en cuanto a la calidad de las condiciones de trabajo, se sumaron para construir una nueva visión.

### 11.1. Competencias para la gestión del sistema de influencia

Los directivos deberán desarrollar habilidades específicas para combinar en cada situación y con cada grupo de interés, el mix de técnicas más apropiado para influir sobre los comportamientos del personal.

Algunas de estas competencias son:

- Capacidad de “ver” en su conjunto la estructura de influencias.
- Capacidad para ampliar las bases de poder.
- Habilidades para usar el poder para aunar voluntades y mantener el rumbo hacia objetivos y ampliar el área de aceptación de los subordinados.
- Habilidades para usar el “soft power” a través del liderazgo y los valores compartidos.



- Capacidad para crear y utilizar la cultura organizacional como vía de la identificación.
- Capacidad para estimular los factores internos de la motivación y movilizar las conductas por convicciones.
- Habilidad para utilizar las comunicaciones ( el cuarto poder).
- Habilidad para movilizar a las personas a través de emociones.

#### **11.1.1. El manejo de las emociones.**

Los directivos deberán complementar las técnicas de influencia basadas en aspectos racionales, como el alineamiento entre medios y objetivos, con aspectos emocionales.

Las emociones son sentimientos producidos como consecuencia de las relaciones de trabajo y siempre están presentes.

Afectan las maneras de pensar y actuar.

La aceptación puede ampliarse a partir de una mayor y mejor utilización de las emociones positivas, como el orgullo por el trabajo, por el rol y status adquirido en la organización, por el reconocimiento justo y por el sentido de pertenencia a un grupo social con el que se comparten objetivos y valores.

Los resultados serán mejores que si se utilizan emociones negativas como el temor, el disgusto, el enojo, la culpa o el pesimismo.

El acertado uso de las emociones positivas puede lograr el paso de una sensación de frustración a un interés activo en el trabajo, mejorando las relaciones colaborativas entre los integrantes.

#### **11.2. Una nueva visión del sistema: la influencia negociada**

El sistema de influencia sigue siendo esencial para el éxito de la gestión, pero las variables componentes incorporan algunas características nuevas a la visión tradicional, para priorizar el involucramiento e identificación del personal.

La figura 11.1. sintetiza la nueva visión de la influencia negociada.

El modelo reconoce la influencia como recíproca en las relaciones entre empleador y empleados y el proceso es básicamente de negociación.

El sistema de influencia negociado relaciona las mismas variables básicas que se han comentado en el desarrollo del trabajo.

Pero cada una incorpora el reconocimiento de la conducta humana como fenómeno multicausal e integrado y donde las acciones responden a percepciones, interpretaciones, racionalizaciones y emociones.

## SISTEMA DE INFLUENCIA NEGOCIADO

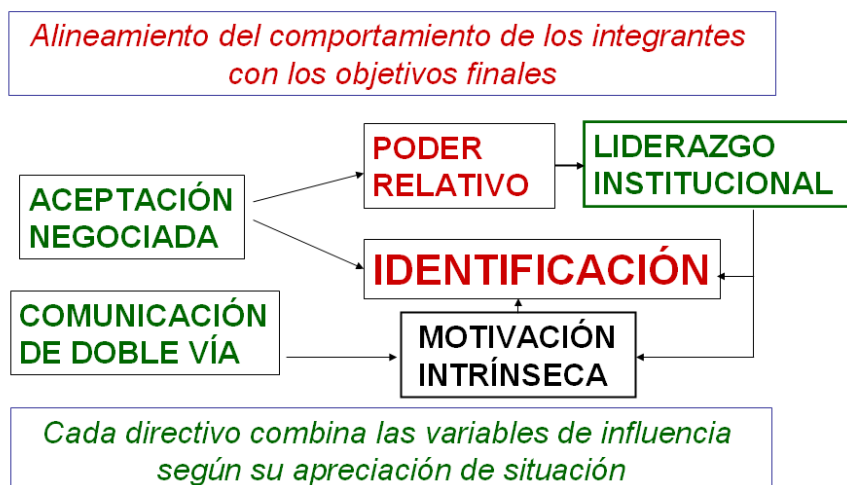


Figura 11.1 Fuente: Elaboración propia

La conducta no es así una simple reacción a estímulos o producto del condicionamiento o aprendizaje, sino que responde a situaciones construidas en las que juegan un importante papel los fines personales.

Su consideración es esencial para la intensidad y perseverancia de los comportamientos y para ello es preciso ver las variables básicas desde otra perspectiva.

a) La *aceptación* es producto de un acuerdo negociado sobre la base de una filosofía de ganar-ganar en el que los intereses y objetivos de ambas partes son satisfechos.

b) El *poder*, como capacidad de una parte para iniciar la conducta de otras, es una variable relativa. Según la situación el mayor poder relativo puede estar en la dirección de la organización o en los empleados. Por ejemplo, en conflictos laborales con huelgas y movilizaciones que sumadas a presiones de otras fuerzas, obligan a la dirección de las organizaciones a negociar y ceder.

c) La *identificación* ha aumentado su participación relativa en el proceso de aceptación. La adhesión voluntaria y comprometida con objetivos y valores y el sentido de pertenencia, son valoradas para aprovechar competencias potenciales que no se traducen en el desempeño y “retener talentos”

Es el centro del proceso y las demás variables deberán operar para incrementarla.

d) El *liderazgo* como rol interpersonal enfatiza en la movilización de la gente en función de valores compartidos.

Prevalece el rol institucional de creación de una cultura fuerte basada en la participación y en la identificación entre intereses personales y los de la organización. La capacidad negociadora es necesaria para esta visión del rol.

e) La *motivación* estimulada por convicciones internas predomina sobre los mecanismos motivacionales externos. Estos, a su vez, tienden a orientarse a formar y establecer los aspectos no visibles de la cultura (valores, convicciones y presunciones básicas) más que a los artefactos visibles.

f) Las *comunicaciones* tienden a ser de doble vía y la persuasión enfatiza más en los valores que en las razones y emociones.

La combinación de estas variables según la apreciación de cada situación, es producto de la visión e imaginación de los directivos y de su creatividad para satisfacer necesidades subjetivas de todos los participantes.

Las variables están interrelacionadas y en la práctica de la gestión de personas no pueden separarse como lo hemos hecho en el trabajo, y mucho menos manejarse a voluntad

No existe un sistema de influencia ideal válido para todas las organizaciones

Las necesidades, expectativas e intereses de los empleados son diferentes. Los recursos para utilizar las distintas palancas motivadoras son también distintos según el tamaño y el tipo de organizaciones.

La propuesta de valor para lograr el compromiso y la identificación del personal deberá ser distintiva y “a la medida” de su personal para desarrollar el capital humano.

Es imposible para una organización no contar con un sistema de influencia. Puede ser más o menos formalizado pero siempre existe como sistema operante.

El desafío es integrarlo con la gestión de personas y con las estrategias de cada organización, respetando la moral social y sin subordinar la ética a objetivos técnicos, económicos o políticos priorizados desde la racionalidad del mundo de los negocios.

Estas afirmaciones finales deben ser apreciadas como hipótesis construidas a partir de la propia experiencia y de aportes de estudios e investigaciones de diversos autores en distintos marcos contextuales.

Pueden ser tomadas como disparadoras de preguntas iniciales y objetivos de investigación, para ampliar el conocimiento sobre el sistema de influencia y en especial el de la identificación de los trabajadores, como factores potenciadores del éxito de las organizaciones.

*Recibido: 18/11/11. Aceptado: 22/12/11.*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amat Joan M. *El control de gestión*. Gestión 2000. Barcelona
- Bennis Warren y Nanus Burt. *Líderes*. Bogotá, Norma, 1991.
- Camizón Zornoza C. y Dalmau Porta J. (Coords.) *Introducción a los negocios y a su gestión*. Madrid, Pearson Educación, 2009.
- Etkin Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.
- Etkin J. y Schvarstein L *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 2000.
- García S. y Dolan S. *La dirección por valores* McGraw Hill, Madrid
- Huber L. (2011) *Motivación*. En Pérez van Morlegan y otros. *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 1997.
- Mc.Gregor D. *El aspecto humano de las empresas*. Méjico, Diana, 1969.
- Mintzberg H. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona, Ariel, 1983.
- Morgan Gareth. *Imágenes de la organización*. Méjico, Alfa-Omega, 1991.

- Nuttin Joseph. *Teoría de la motivación humana*. Barcelona, Paidós, 1982.
- Odiome G. S. *La dirección por objetivos*. Barcelona, Labor, 1974.
- Ovejero Bernal A. *Técnicas de negociación*. Madrid, McGraw Hill, 2004.
- Ouchi, William Z. *Teoría Z*. Buenos Aires, Orbis, 1982.
- Rees David y Porter Christine *Habilidades de dirección*. Madrid, Thomson, 2003, 5ª. Edición.
- Robbins S. *Comportamiento Organizacional*. Méjico, Prentice Hall Hispanoamericana, 1991.
- Robbins S. y Coulter M. *Administración*. Méjico, Pearson Educación, 2000, Sexta Edición.
- Rockeach Milton. *The Nature of Human Values*. New York, Macmillan, 1973.
- Rodríguez Garay Rubén. “La cultura organizacional”, en Revista *Invenio* UCEL Año 12 N° 22 Junio 2009, pp. 65-90 Rosario.
- Schein Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janes, 1988.
- Schein Edgar *Psicología de la organización*. Méjico, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982.
- Schermerhorn R.A. *El poder y la sociedad*. Buenos Aires, Paidós, 1963.
- Schlemenson Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires, Paidos, 1990.
- Schvarstein Leonardo. *Diseño de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidos, 2004.
- Selznick A. “El liderazgo en la administración” en Mintzberg H. y Quinn B.J. *El proceso estratégico*. Méjico, Prentice Hall, 1993, pp. 44-49.
- Senge Peter. *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Granica, 2003.
- Valle Cabrera R. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, Pearson, 2004.
- Whetten David y Cameron Kim. *Desarrollo de habilidades directivas*. Méjico, Pearson Educación, 2005, Sexta Edición.