

## Unidad 10. ANALISIS DEL PODER

### OBJETIVO

El Estudiante identificará la importancia en el manejo del Poder desde la fuente que lo genera con la finalidad de aplicarlo en la Negociación efectiva

#### 10.1. Análisis del Poder



Las Fuentes de Poder y las estrategias y tácticas principales para desarrollarlas se analizaron en puntos anteriores. En este punto, ***nos concentramos en los procesos para convertirlas en influencia.***

Lo primero que se destaca, en el esquema que utilizan estos especialistas, es que este proceso tiene 3 Componentes:

1. ***La Selección de la Estrategia de Influencia*** apropiada;

2. **Las Respuestas asertivas** que se recomiendan para neutralizar (o enfrentar) las Estrategias de Influencia, no deseada, que quieran aplicarnos y;
3. **Las Sugerencias para desarrollar el Poder de otros**, lo que se identifica en la literatura como Empowerment.

### 1. Estrategias de Influencia. Las 3 R's

Según investigaciones de diferentes especialistas, las principales estrategias que aplican los dirigentes para ejercer influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes, son las llamadas 3R's:

#### **Retribución - Reciprocidad y Razonamiento.**

**Whetten y Cameron** las resumen en lo que sigue.

**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?

### **Cuándo y Cómo utilizarlas**

Se recomienda utilizar las estrategias de **Razonamiento**, más frecuentemente que las de **Reciprocidad**; y las de **Reciprocidad**, más que las de **Retribución** (sobre todo las que implican amenazas). También 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.

### **Cómo Neutralizarlas**

En la utilización de estas estrategias y tácticas de influencia, podemos ser sujetos, es decir, los que las apliquemos, pero también ser objetos, cuando las utilizan con nosotros. En ocasiones, podemos no tener inconvenientes en ser influenciados y

actuar en la dirección que nos solicitan. En otras, puede ser lo contrario. En esta situación, estos autores proponen asumir lo que denominan. Respuestas asertivas ante intentos de aplicarnos influencias inapropiadas, que son las siguientes.

***Para Neutralizar estrategias de Razonamiento:***

- \* explicar las consecuencias negativas de la obediencia,
- \* defender los derechos e intereses de usted,
- \* rehusarse firmemente a cumplir lo que se nos demanda.

***Para Neutralizar Estrategias de Reciprocidad de otros:***

- \* examinar el contexto de cualquier actividad o favor de regalo (obsequio),
- \* confrontar a los individuos que usan tácticas de escalamiento o compromiso,
- \* rechazar el intercambio (negociación) con individuos que utilizan tácticas de altas presiones.

***Para Neutralizar las Estrategias de Retribución:***

- \* usar el poder de compensación, para cambiar, de la dependencia hacia la interdependencia,
- \* confrontar directamente al individuo explotador,
- \* resistir activamente.

**Los Procesos de Influencia**

**Gary Yukl**, cuyo trabajo **Leadership in Organizations** (1998) es de los más referenciados en diferentes textos, por la profusión de investigaciones que utiliza, plantea lo siguiente:

Hay más confusión conceptual sobre los procesos de influencia que sobre cualquier otra faceta del liderazgo. Términos como influencia, poder y autoridad son utilizados de diferente manera por distintos autores. Frecuentemente, estos términos son usados sin proporcionar ninguna definición explícita. Por eso, vale la pena examinar algunos términos clave para considerar cómo puede ser evaluado el éxito, al utilizar intentos de influencia.

Sobre la influencia, plantea 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.

Las consecuencias de la influencia del agente pueden coincidir con sus intenciones (deseos) o no. La magnitud del cambio en el objeto puede estar en el nivel deseado por el agente, o por debajo. Su influencia puede ser fuerte, mientras esté seguro de su control sobre el comportamiento del objeto; o débil, cuando la persona objeto de la influencia siente presión pero esto no la induce a hacer algo diferente.

Por tanto, el éxito de los intentos de influencia tiene grados diferentes. No obstante, es útil diferenciar 3 resultados Cualitativamente diferentes de los intentos de influencia: ***el Compromiso, la Complacencia, y la Resistencia.***

- **El Compromiso**, constituye un resultado en el cual la persona objeto del esfuerzo

de influencia, internamente está 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.

- **La Complacencia**, es un resultado en el cual 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.

- **La Resistencia**, es un resultado en el cual la persona objeto del intento de influencia esta opuesto a lo que le plantean. Más 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.

Para **Gary Yukl**, la explicación psicológica de la influencia de una persona sobre otra se describe en términos de un proceso de influencia social. Esta explicación incluye los motivos y percepciones del objeto en relación con las acciones del agente y del contexto en el cual ocurre la interacción.

Considera que una conceptualización relevante del proceso de influencia social la aportó **Kelman**, que hizo una distinción entre 3 Tipos diferentes de Procesos de Influencia: **la Complacencia Instrumental, la Internalización, y la Identificación.**

- **En la Complacencia Instrumental**, la persona objeto del intento de influencia lleva a cabo la acción requerida, con el propósito de obtener un reconocimiento (o compensación) o evitar un castigo sobre algo que es controlado por el agente. La motivación para su comportamiento es puramente instrumental; la única razón para cumplimentarla es obtener algún beneficio. El poder del agente deriva del control sobre compensaciones deseadas por el objeto o de los castigos (sanciones) que el objeto desea evitar. Si el agente tiene poco control sobre ambos, o no son muy importantes para el objeto, la complacencia no tendrá efecto.

- **En la Internalización**, el objeto se compromete a apoyar e implementar lo planteado por el agente, porque estos parecen ser intrínsecamente deseables o correctos, en relación con los valores, creencias y auto-imagen del objeto. Las propuestas del agente (por ejemplo, objetivos, planes, estrategias, políticas, procedimientos) están integradas con los valores y creencias del objeto.

- **El Compromiso** se produce porque un beneficio tangible es esperado y la lealtad del objeto es a sus propias ideas y no al agente que se las comunicó. El poder del agente se deriva de su perspicacia y comprensión de los valores y creencias del objeto y de su habilidad para comunicar las propuestas de manera que sean

consistentes con estas. La internalización es más probable que ocurra cuando el agente es una fuente creíble de información y consejos y cuando es muy hábil haciendo apelaciones racionales y emocionales.

**En la identificación** el objeto imita los comportamientos del agente o adopta sus actitudes para complacerlo. Su motivación probablemente incluye sus necesidades de aceptación y estimación. Haciendo cosas para ganar la aprobación del agente, el objeto es capaz de mantener una buena interrelación que satisface esas necesidades. Manteniendo una relación estrecha con el agente, puede satisfacer sus necesidades personales, de ser aceptado y estimado por otros, así como la colaboración del agente en mantener una auto-imagen más favorable.

La influencia que resulta de la identificación puede ser intencional o no. Por ejemplo, el objeto puede imitar comportamientos del agente y no desear exhibirlos. El poder del agente se deriva de resultar atractivo, como modelo, y la identificación podrá cesar si el agente repentinamente deja de ser atractivo para el objeto.

### **Comportamientos y tácticas de influencia**

Para **Yukl**, La influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El examen del poder no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas. Poder es la capacidad de ejercer influencia, pero este puede ser usado de diferentes formas. La manera en que el poder es ejercido incluye el comportamiento de influencia.

Según este autor, en años recientes los investigadores han comenzado a examinar tipos específicos de comportamientos usados para ejercer influencia, más que focalizarse exclusivamente en el poder como un recurso potencial de influencia. Según Yukl, esta línea proporciona un puente entre el enfoque del poder y el enfoque de comportamiento, sobre el liderazgo.

La forma común de comportamiento de influencia en las organizaciones es hacer un simple requerimiento, basado en el poder legítimo (es decir de la posición que se ocupa). El intento de influencia basado en el poder legítimo es más exitoso si el requerimiento es razonable, claramente relevante para la misión del trabajo de la unidad del agente, y la persona objeto de influencia sabe cómo cumplir la tarea. Sin embargo, ese simple requerimiento legítimo, frecuentemente falla al tratar de obtener el compromiso del objeto. La reacción del objeto muchas veces es de resistencia, si la acción solicitada es poco agradable, inconveniente, irrelevante o difícil de cumplimentar. Por tanto, para obtener compromiso, o complacencia con requerimientos de este tipo, usualmente es necesario usar otras tácticas de influencia.

Yukl menciona un grupo numeroso de investigaciones realizadas por diferentes especialistas que han permitido identificar las tácticas de influencia más difundidas y, en determinadas condiciones, más exitosas. Las nueve tácticas que selecciona son las siguientes:

- I. **Persuasión Racional:** Utilizar 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 más 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.
- II. **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.
- III. **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 más 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 está en disposición de modificar con su consentimiento y sugerencias.

- IV. **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.
- V. **Apelaciones personales:** Apela a los sentimientos, lealtad y actitudes del objeto, para lograr comprensión y aceptación.
- VI. **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.
- VII. **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.

- VIII. **Tácticas de legitimación:** 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.
- IX. **Presiones:** Utilización de demandas, amenazas, chequeos frecuentes, o recordatorios persistentes, para influir en el objeto.

**Robbins** presenta un análisis interesante sobre la popularidad de estas tácticas de influencia, cuando se utilizan con los jefes (niveles superiores) o con subordinados que resume en la tabla siguiente.

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

### Conclusiones

1. Con independencia de su fuente, el poder en las organizaciones sólo es algo potencial. Para convertirlo en un factor productivo debe traducirse en influencia, logrando que el objeto se comporte de la forma deseada por el sujeto de poder.
2. Las principales estrategias de influencia son: la Retribución (incluye la coerción y la intimidación), la Reciprocidad (intercambio, integración), y el Razonamiento (persuasión basada en hechos y razones).
3. Para cada una de estas estrategias se presentan sugerencias sobre cómo y cuándo utilizarlas. También lo que debemos hacer para neutralizarlas, cuando las utilizan con nosotros y no deseamos aceptarlas.
4. Los tres resultados principales de las tácticas de influencia en el comportamiento del objeto pueden ser: el Compromiso (aceptación y convencimiento), la Complacencia (aceptación sin un total convencimiento), y la Resistencia (rechazo).
5. La influencia es la esencia del liderazgo. El poder es la capacidad para ejercer influencia. Pero, hay que saber ejercerlo, para lograr los propósitos del sujeto.
6. Las tácticas de influencia más difundidas son: la persuasión racional, la apelación inspiracional, la consulta, los comportamientos amistosos, las apelaciones personales,



el intercambio (negociación), la coalición, las tácticas de legitimización y las presiones.

7. Para elevar su influencia sobre sus superiores, los subordinados utilizan determinadas tácticas de influencia dirigidas a dos propósitos: vender ideas a sus superiores y lograr beneficiar a estos. La estrategia principal que recomiendan los especialistas es tratar a su jefe como si fuera su cliente más importante.

Autor: Alexis Codina <http://www.degerencia.com/acodina>. PUBLICADO: 19/03/2009

## 10.2. Fuentes del Poder

El poder está en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aun cuando se le presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias. Vale la pena comprender las fuentes del poder propio porque el poder juega un papel clave que se determina por resultados.

Hay muchas Fuentes de Poder. Algunas están basadas en Recursos, otras en las Leyes, Reglamentos o Precedentes mientras que otros están basados en factores Psicológicos

### ✚ PODER DE LA COMPETENCIA

Es una jugada inteligente (muy común), de un comprador el decir: "dame tu mejor precio por que puedo ir con cualquiera de tus competidores". Desde el punto de vista de las ventas, la pregunta clave es: ¿qué limita la habilidad del comprador para usar la competencia existente?

### ✚ PODER DE LA LEGITIMIDAD

Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto, como el poder de la legitimidad. Tenemos que aprender a aceptar la autoridad de las cosas hasta el punto de no cuestionar su aplicabilidad en situaciones cambiantes.

El poder esta investido en factores tales como la opinión pública, simplicidad, buena trayectoria, una posición bien respaldada y, como nos tratamos recíprocamente ayer.

Al respecto es bueno anotar dos sugerencias prácticas:

- Tome buenos apuntes de las discusiones de la negociación y de cualquier acuerdo que se haya alcanzado
- Cierre de la negociación con un memo de acuerdo redactado por usted mismo.

### **PODER DEL COMPRIMISO**

El compromiso, la lealtad y la amistad, son baluartes de poder. La gente que esta comprometida con sus metas, tiene un poder oculto. Aquellos que son leales a su compañía, al a administración y a sus productos, negocian más efectivamente a su favor. Si usted tiene confianza en sí mismo y en su punto de vista, puede defenderse con más firmeza

### **PODER DEL CONOCIMIENTO**

El conocimiento da poder. Mientras mejor preparada este la persona y tenga mayor preparación y conocimiento, podrá negociar mejor

### **PODER DE ASUMIR RIESGO**

La seguridad es una meta de los humanos. Compartimos el deseo de eludir los riesgos siempre que sea posible. La persona que está dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o un castigo, aumenta su poder

### **TIEMPO DE ESFUERO**

El tiempo y la paciencia son poder. La persona que está más restringida por el límite de tiempo proporciona a su oponente una base de poder. Comprar, vender, negociar son trabajos arduos y agotadores, por lo que el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado nos lo imponen los requerimientos de planeación y los estancamientos.

La parte más dispuesta a trabajar duro, gana del poder, algunos sinceramente haraganes, pierden esta importante fuente de poder. De la misma manera adquirirá una mejor posición para negociar la persona que sepa administrar los tiempos, sin dejarse presionar por un límite cercano.

Los tiempos límites presionan a la gente a hacer una elección, sin embargo, una persona nunca puede estar segura de que el tiempo en una negociación es real. Para eludir la trampa de los tiempos límite es bueno hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tiempo límite de mi oponente?
- ¿Cuál es el tiempo límite?
- ¿Podemos negociar los tiempos limité? ¿Son reales?

### **QUE DESEA SU Oponente**

Detrás de la Negociación las personas quieren:

- Sentirse bien acerca de si mismo
- Evitar problemas y riesgos futuros
- Ser reconocidos por sus jefes y otros como personas de buen juicio
- Conservar su trabajo y tener ascenso
- Trabajar menos arduamente, no más duro
- Sentir que lo que hacen es importante.
- Evitar la inseguridad que proviene de los cambios y sorpresas

- Ser escuchados
- Ser tratados amablemente
- Ser agradables
- Terminar la negociación cuanto antes y hacer otras cosas
- Ser considerados honesto, justos, amables y responsables
- Poder

Según pensamiento de William Shakespeare: " quien está bien satisfecho está bien pagado", es decir que, no interesa tanto el precio pactado son más bien el grado de satisfacción que obtienen las partes.

## **RELACIONES DE LARGO PLAZO**

Las relaciones de largo plazo son buenas y malas. hay mucho que decir de dichas relaciones en términos de confiabilidad, amistas y tranquilidad mental. Muchos compradores han estado felices de que el vendedor aprecie los negocios pasados lo suficiente como para continuar suministrando mercancías

## **ESTABLECIENDO MEJORES OBJETIVOS**

Las personas tienden a aumentar sus aspiraciones si consiguen un éxito, de la misma manera tienden a disminuirlas cuando se presenta un fracaso. El nivel de aspiraciones compromete la imagen de la persona.

Un gran éxito conduce a aumentar considerablemente las aspiraciones. Un fracaso conduce a una tremenda baja.