



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“Liderazgo Manipulador: perfil, funciones y características y sus técnicas persuasivas utilizadas dentro de las Organizaciones”**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**(Organizaciones)**

Presenta:

**Joan Paola Sevilla Carmona**

Tutor:

**Dr. Gabino García Tapia**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., junio de 2014.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Sí caes es para LEVANTARTE;  
Sí te levantas es para SEGUIR;  
Sí sigues es para LLEGAR a donde quieres ir y  
Sí llegas es saber que  
LO MEJOR ESTA POR VENIR**

**¿LISTO?**

# Contenido

Agradecimientos .....	7
Introducción.....	9
Capítulo 1. Metodología de la Investigación. ....	13
1.1 Planteamiento del problema. ....	14
1.2. Justificación.....	15
Conveniencia. ....	16
Relevancia Social. ....	16
Implicaciones prácticas.....	16
Valor teórico. ....	17
Utilidad metodológica. ....	17
1.3. Objetivos de la Investigación. ....	17
1.3.1 Objetivo General. ....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4. Preguntas de la Investigación. ....	18
1.4.1 Pregunta General.....	18
1.4.2 Preguntas Específicas. ....	18
1.5. Hipótesis.....	19
1.5.1 Hipótesis General. ....	19
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	19
1.6. Aspectos Metodológicos.....	19
1.6.1 Tipo de Estudio. ....	20
1.6.2 Método de investigación.....	21
Capitulo 2. Fundamentos teóricos del Liderazgo. ....	23
2.1 Organización. ....	23
2.2 Liderazgo. ....	24
2.2.1 Enfoque Administrativo del Liderazgo. ....	27
Definición de Liderazgo.....	27
Teorías y Modelos Organizacionales acerca del Liderazgo.....	30
2.2.2 Enfoque Psicológico del Liderazgo. ....	31
Definición de Liderazgo.....	31
Teorías y Modelos Psicológicos acerca del Liderazgo.....	33

2.2.3 Enfoque Sociológico del Liderazgo.....	35
Definición de Liderazgo.....	35
Teorías y Modelos Sociológicos acerca del Liderazgo. ....	37
2.2.4 Funciones del Liderazgo. ....	38
2.2.4.1 Integración .....	39
2.2.4.2 Dirección. ....	40
2.2.4.3 Motivación. ....	41
2.2.4.4 Control .....	43
2.2.5 Ética y Moral del Liderazgo. ....	45
Capítulo 3. El Líder Manipulador. ....	49
Manipulación. ....	50
Poder. ....	52
3.1 Definición de Liderazgo Manipulador. ....	56
Teorías en las que basaremos al Líder Manipulador. ....	60
3.2 Perfil del Líder Manipulador. ....	62
3.3 Valores de eficacia y de eficiencia del Líder Manipulador. ....	65
3.4 Ética y Moral del Liderazgo Manipulador. ....	69
Cualidades del líder. ....	73
Capítulo 4. Funciones del Liderazgo Manipulador. ....	79
4.1 Integración. ....	79
Unión de equipos.....	80
4.2 Dirección. ....	81
Habilidades directivas para liderar.....	82
4.3 Motivación. ....	84
Teoría de las necesidades.....	84
Jerarquía de las Necesidades.....	84
Motivación hacia el poder. ....	87
Necesidades de la motivación. ....	88
Reconocer las necesidades en quien se desea manipular.....	88
4.3.1 Técnicas persuasivas enfocadas en la Teoría de las Necesidades de Maslow. ....	91
Necesidades de Maslow.....	91
Perfil psicológico de la falta de satisfacción de las Necesidades de Maslow. ....	93
Recomendaciones para manipular a las personas con carencia en:.....	96

Seguridad. ....	96
Afecto y Pertenencia. ....	97
Estima.....	98
Recomendaciones para manipular a un grupo con carencia de: .....	100
Seguridad. ....	100
Afecto y pertenencia. ....	101
Estima.....	101
4.4 Control.....	102
Capitulo 5. Técnicas persuasivas utilizadas por el Líder Manipulador. ....	105
5.1 Tipología de las técnicas persuasivas.....	107
5.1.1 Técnicas persuasivas: Comunicación No Verbal. ....	108
Influencia No Verbal.....	108
Postura. ....	109
Ocupación y colocación del espacio. ....	111
Participación y desinterés. ....	112
Contacto ocular. ....	112
Expresión facial. ....	113
Contacto físico.....	113
Apariencias.....	114
5.1.2 Técnicas persuasivas: Comunicación Verbal. ....	115
Influencia Verbal. ....	116
Seis formas de expresión oral específicas que reducen el poder. ....	116
El lenguaje que debe emplearse. Siete técnicas de una charla con poder. ....	118
Palabras o frases deseables.....	120
5.2 Técnicas persuasivas aplicadas individualmente. ....	121
5.3 Técnicas persuasivas aplicadas en la Organización. ....	123
Influir por medio del poder. ....	124
Tácticas de poder.....	124
Capitulo 6. Eficacia de las Técnicas Persuasivas.....	126
Las tres variables claves en el proceso de influir efectivamente. ....	127
Obstáculos para una influencia efectiva. ....	127
6.1 Relación de control y dirección que crea las técnicas persuasivas.....	128
Estrategias para Influir.....	128

Aplicación de las Estrategias de Influencia.....	130
6.2 Límites y alcances de las técnicas persuasivas. ....	134
Barreras para las técnicas persuasivas efectivas.....	135
Resistencia a las técnicas persuasivas.....	136
Conclusiones.....	138
Glosario.....	149
Bibliografía.....	155
Referencia citada.....	158

## **Agradecimientos.**

“Nuestro conocimiento está constituido  
por el pensamiento y le experiencia  
acumulada de innumerables mentes”.  
Emerson

Concluir un grado más de estudios, no es tarea individual, es una tarea de equipo. Esta investigación ha sido posible gracias al trabajo y el apoyo del cual tuve más de uno, dentro de casa, amistades y en la escuela y además, el que logré con personas que se vieron involucradas en esta investigación, todos ellos aportaron piezas importantes para iniciar, continuar y concluir esta tarea compleja. Mi más sincero agradecimiento.

Sirva la presente para reafirmar mi sincero y total agradecimiento a todos aquellos, que directa o indirectamente apoyaron mi esfuerzo para llegar a este punto de mi vida:

Para mi querida familia, mis padres Alfonso Sevilla y Juana María Carmona y a mis hermanos Jocelyn y Alfonso, por todo su amor, apoyo, comprensión y motivación pero principalmente que con amor y paciencia vivieron conmigo todo mi sueño, desde el día en que forme parte de esta grandiosa Universidad hasta estos últimos momentos de alegría y emoción.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, por permitirme ser uno más de sus discípulos, por darme la oportunidad de vivir esta increíble experiencia



aquí en Ciudad Universitaria, por haberme otorgado la beca que hizo posible perseguir los estudios correspondientes a la Maestría en Administración (Organizaciones).

Con enorme gratitud a mi asesor, Doctor Gabino García Tapia, por su gran disposición y valiosa ayuda en la realización de esta investigación.

A mi H. Jurado por sus comentarios y sugerencias para enriquecer este trabajo.

De manera muy especial, agradezco al profesorado de la Facultad de Contaduría y Administración, FCA – UNAM que me brindaron mucho apoyo y compartieron conmigo conocimientos e inquietudes, y con quienes viví momentos de alegría y tristeza, de cansancio, decepción y desesperación, preguntas y respuestas, muchas gracias.

Pero más allá de todos, le doy gracias a Dios, por permitirme ser quien soy, y poder hacer partícipes a los otros del don que me fue dado, y que pienso pulir cada vez más. Y a la vida, porque me ha dado la oportunidad de apreciar las cosas buenas que hay a mi alrededor.

## Introducción

Cuando nos remontamos a hablar acerca de los inicios del liderazgo, viene a nuestra mente aquellos grandes hombres y mujeres que con su decisión, coraje, fortaleza y convicción fueron capaces de cambiar la historia de su nación (tanto en sus habitantes como en el espacio territorial).

Al ahondar en el legado de la estrategia militar y diplomática, múltiples veces se llega al hecho de que la guerra no es una ciencia pero sí un arte. No sólo Jomini sino también Sun Tzu y Clausewitz convergen en este planteamiento, lo cual no es gratuito ya que a través de sus observaciones e investigaciones han llegado a la conclusión de que en el diseño estratégico no existen variables únicas, y que por el contrario, cada solución puede tener múltiples posibilidades de que, si bien obedecen a ciertos principios de la estrategia, llevan el sello personal del agente encargado de liderar. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

Por lo tanto, la conducta del liderazgo fue analizada por primera vez por los historiadores quienes la observaron en los capitanes, reyes o comandantes que se forjaban victoriosos después de una batalla, donde obtenían tesoros, títulos, reinados, etc.

Surge la llamada “Teoría del Gran Hombre” que está basada en el estudio de estos grandes hombres o mujeres que han marcado la historia y en base a ellos, se trata de identificar que cualidades o aptitudes tenían estos “líderes” a diferencia de las demás personas, donde surge una lista de características que tenían en común estos líderes, como: energético, visionario, gran comunicador, inteligencia, persona de acción, gran negociador, determinación, entusiasta, capacidad de mando, asertividad, tenaz y coherente.

Como resultado de las investigaciones acerca de los estudios de liderazgo, se mencionaba que una persona nace siendo un líder y no se hace. Una afirmación que ha sido parte de fuertes discusiones y polémicas, hasta nuestros días, no ha sido concluida de manera satisfactoria, sin embargo, no podemos confirmar que dicha aseveración es totalmente cierta.

En el estudio del liderazgo, se han descubierto dos vertientes de cómo se puede interpretar el liderazgo: en un inicio se analizaba como un talento personal del líder, pero conforme se ha investigado y se ha desarrollado mejor el tema dentro del campo de la administración organizacional, se ha cambiado la perspectiva del liderazgo por una función dentro de una organización.

El liderazgo visto desde la perspectiva de una habilidad personal se puede considerar como un puesto de superioridad con atributos especiales en comparación al resto de los integrantes del grupo, esta superioridad provocaba que fuera adoptado como "El Líder". Se mencionaba que estos atributos eran transmitidos de forma genética y que eran heredados de padre a hijo, por lo que se nacía con el don de ser Líder. Aún cuando se tenía el don de ser líder, se buscaba fomentar ciertos conocimientos y habilidades para fortalecer esas aptitudes heredadas.

Por un largo tiempo se ha pretendido encontrar los rasgos o habilidades que se deben de tener para ser un Líder Efectivo, a pesar de ello no se ha conseguido pero podemos señalar que los diferentes estudios e investigaciones acerca del liderazgo hablan acerca de que tienden a ser personas que aprovechan sus potencialidades, como: su posicionamiento de una figura de líder, el poder de mantener el control, la capacidad de la toma de decisión, un mejor criterio, son sociables, tienen una alta adaptabilidad y un alto grado de seguridad en sí mismo.

Y si observamos la otra perspectiva del líder, es decir, como función dentro de la organización, se ha ido desarrollando conforme a la investigación de las teorías de la administración dentro de las organizaciones, se ha forjado el estudio del liderazgo como un cargo o puesto dentro de la misma. Sin embargo, esta posición no señala las características de un líder único, encontramos una gran gama y variedad de formas de liderar de acuerdo a las circunstancias en las que se está desarrollando.

Se ha enfatizado que el líder es el resultado a las necesidades tanto de las Organizaciones como de los integrantes del grupo de trabajo, por lo que se ha

concluido que se necesita un miembro que sea responsable y la cara del grupo de trabajo y de esta forma se elige al líder que es el que guiara al grupo a la obtención de objetivos o metas por medio de ciertas habilidades que se logran de forma efectiva. Y al líder se analiza en función de su labor dentro del grupo, logro de objetivos, ya que esto ejercerá mayor influencia entre los integrantes del grupo para creer y seguir al líder.

El papel del liderazgo dentro de la Organización es ser el guía, es decir, la persona que indicará hacia dónde se dirige la Organización y además el hacerles llegar a cada uno de los integrantes del grupo de trabajo dicha visión y a su vez convertirla en una necesidad o creencia a satisfacer por cada uno de los miembros que pertenece a la Organización: hacerla propia.

Cómo ya lo mencionamos con anterioridad, la Organización actual está en búsqueda de un liderazgo efectivo por lo que enfocaremos esta investigación, en un estilo de liderazgo, al que hemos denominado “liderazgo manipulador” el cuál utiliza la influencia interpersonal ejercida a través de la necesidad no satisfecha de forma individual de cada uno de los integrantes y será satisfecha con el logro de las metas específicas.

El líder manipulador se caracteriza con el conjunto de dos aspectos principales, manipulación y poder, que son las capacidades que se deben desarrollar para formar así este tipo de líder.

Para efectos de este trabajo, la manipulación ha de entenderse como una forma de control e influencia que tiene el líder ante los demás, y se vale de una serie de técnicas de persuasión, basada en métodos psicológicos que se orientan a dirigir a los integrantes de la Organización a la obtención de las metas deseadas.

El liderazgo está íntimamente ligado al término de poder, siendo este considerado como una capacidad o potencial que todo ser humano posee.

En este sentido, el líder manipulador es aquel que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los integrantes del grupo, sin que estos opongan resistencia.

El líder cumple el papel análogo frente al lienzo. Cada lienzo en blanco, como tal, no significa nada. Es sólo el artista quien es capaz de convertir ese humilde marco en una obra de gran maestría. Si bien su educación lo ha llevado a adquirir diferentes técnicas, que incluso lo pueden matricular en diversos estilos o movimientos, al final cada uno de sus cuadros se vuelven únicos e irrepetibles, aunque no pueda esconderse el especial carácter y personalidad del autor que la concibió. Si a este sello único y personal se le agrega un toque de originalidad y genialidad, el artista es capaz de trascender las fronteras de su cultura, para originar así nuevos compromisos o movimientos que a la postre el también liderará. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

En esta investigación se analiza el liderazgo a través de tres enfoques: administrativo (organizacional), psicológico y sociológico, con la finalidad de aproximarnos a las características que ha de reunir un líder creativo y humano.

## Capítulo 1. Metodología de la Investigación.

De acuerdo a los diversos enfoques que son planteadas en esta investigación: administrativo (organizacional), psicológico y sociológico que abordan el liderazgo, podemos hablar de que se han desarrollado dos grandes vertientes sobre el mismo, una perspectiva donde se piensa que el liderazgo es una forma de desarrollo individual, psicológico y emocional que trasciende en un mejor cometido dentro de la Organización; por el otro lado, se entiende también como liderazgo al ejercicio de poder, de control, de manipulación sobre la gente para ser efectivo en el proceso dentro de la Organización y al cual se le ha denominado como el “Líder Manipulador”.

En esta investigación abordaremos al “Líder manipulador” como la guía que persuadirá a los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos y su función de trabajo en la Organización con el propósito de lograr el objetivo de la administración, es decir, la eficacia de la Organización.

Es importante señalar que al “Líder manipulador” lo vamos a entender como el que persuade, influye y manipula a los integrantes del equipo de trabajo, ya que se beneficia de las carencias, necesidades no satisfechas, de cada miembro del equipo de trabajo para poder conducirlos a la meta u objetivo planeado.

Hemos argumentado que este tipo de liderazgo persuade, influye o manipula a sus subordinados por medio de las necesidades no satisfechas, estas necesidades provocan ciertas conductas en las personas, por lo que este tipo de liderazgo se basa en la estrategia de comprender o predecir la conducta de los demás y así desarrollar ciertas habilidades para dirigirla, cambiarla y controlarla. De acuerdo a esto nos basaremos y desarrollaremos una técnica con base en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

Describiremos como el “líder manipulador” provoca influir, persuadir y manipular a los integrantes del equipo de trabajo por medio de un comportamiento desarrollado por medio de ciertas técnicas persuasivas y así lograr un cambio de conducta bien dirigida para alcanzar el objetivo deseado.

Es importante señalar que este tipo de liderazgo provoca mucha controversia por la poca o nula ética o moral que se puede definir de un líder manipulador, en esta investigación nos hemos dado a la tarea de demostrar que este tipo de liderazgo representa ciertos valores en su forma de actuar, de esta forma recordando que estás conforman la esencia del mismo liderazgo y que la manipulación, el poder y la persuasión son herramientas que utiliza el líder manipulador para la eficacia de la tarea a la que ha sido encomendado: el objetivo de la Organización (la eficacia).

En esta investigación abordaremos desde el punto de vista metodológico los siguientes puntos:

### **1.1 Planteamiento del problema.**

En términos generales se han desarrollado dos grandes visiones del Liderazgo, aquella perspectiva desde la cual se considera que el Liderazgo es una forma de demostrar un cierto desarrollo individual, psicológico y emocional que puede repercutir en un mejor desempeño de una Organizacional; o bien desde el otro enfoque, donde el Liderazgo se puede entender como un ejercicio del poder, un ejercicio del control sobre la gente para que sean efectivos todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una Organización. Ese ejercicio del poder ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas tanto dentro del campo de la administración, de la sociología, de la psicología y dentro de otras disciplinas afines a la Administración.

El tema del liderazgo ha sido un contenido que siempre ha despertado una gran polémica en los medios académicos, ya que se considera que la figura del líder se contrapone a los intereses de la alta dirección, por lo que más bien estaríamos hablando de autoridad conferida a un colaborador.

En sentido estricto, un líder es aquella persona que tiene capacidad de influir en otros gracias a que se encuentra en presencia de alguien que posee una ideología que convence a sus seguidores que vivan una coerción de opresión con la que

pretende liberar del yugo del patrón a sus seguidores que se encuentran en busca de una esperanza, de un héroe que los salven.

La figura del líder manipulador responderá en dos direcciones: la primera, el líder manipulador servirá a la dirección para que la organización alcance sus objetivos y la segunda a través de su ideología este tipo de liderazgo influirá, persuadirá y manipulará a los trabajadores y los mantendrá sometidos a los intereses de la alta dirección.

Entre las polémicas que giran alrededor del tema de liderazgo, es señalando la poca o nula ética o moral que tiene esta persona que guía a sus subordinados al logro de ciertos objetivos, en esta investigación responderemos si el líder manipulador es ético o moral o como compensaría la falta de esto y cuál es la esencia del mismo liderazgo.

## **1.2. Justificación.**

Se realiza esta investigación por la inquietud que surge de los enfoques en los que se describe los estilos de liderazgo, profundizando especialmente en un tipo de liderazgo, determinado como “Líder manipulador”, un liderazgo que ha sido puesto en la mira como una forma negativa de dirigir dentro de la Organización.

El presente estudio busca conocer al líder manipulador como un líder creativo y más humano, de qué forma podremos señalar que el “líder manipulador” es un líder capacitado para el logro de los objetivos y es un líder positivo: diseñando un perfil del líder manipulador, estableciendo si se dirige de manera ética o moral, cuales son las técnicas persuasivas que utiliza para influir, persuadir y manipular a sus subordinados y determinar cómo es utilizada la manipulación con los integrantes del equipo de trabajo.



## **Conveniencia.**

La investigación acerca del “Líder manipulador” se realiza con el fin de demostrar que este estilo de liderazgo no tiene connotaciones negativas, ya que el papel y el perfil de este liderazgo es lograr los objetivos deseados en la Organización.

En la investigación surge que este estilo de liderazgo persuade, influye o manipula a sus subordinados por medio de técnicas persuasivas, en este trabajo de investigación desarrollamos y describimos cuales son estas técnicas y que permite un mejor funcionamiento de las Organizaciones cuando son utilizadas.

También el estudio da a conocer si el líder manipulador hace a un lado las cuestiones éticas o morales y sólo se enfoca únicamente en el logro de los objetivos.

## **Relevancia Social.**

Ésta investigación es trascendente debido a que contempla conocer el paralelismo que existe entre los aspectos de persuadir o manipular del líder manipulador y el desempeño laboral de los trabajadores.

Se puede observar que el alcance social es sustancial debido a que se contempla ahondar precisamente en el perfil, características y sus técnicas de persuasión del líder manipulador sin dejar fuera los aspectos éticos o morales que son regidos por este tipo de liderazgo.

## **Implicaciones prácticas.**

La investigación propuesta tendrá una implicación práctica debido a que está enfocada a aclarar cierta polémica en el ámbito administrativo, como lo es el perfil y características del líder manipulador, explicar las técnicas persuasivas que utiliza para influir o manipular a sus subordinados y cuáles son los aspectos éticos y morales que rigen a este líder.

## **Valor teórico.**

También posee un valor teórico que podría ser aplicable dentro de las Organizaciones, así como sugerirá ideas y recomendaciones para lograr un óptimo desempeño entre el líder manipulador y sus subordinados, es decir se comprenderá de mejor forma al líder y esto provocara mayor confianza en los demás y se darán a conocer los límites como los alcances de este liderazgo.

## **Utilidad metodológica.**

La investigación proporcionara una nueva forma de observar al líder manipulador en el desarrollo de la administración de recursos humanos que sin lugar a duda, hoy en día, es un campo del conocimiento con enormes expectativas de que el líder sea aquella persona que tiene las capacidades para influir en otros con expectativas de desarrollo para contribuir a la fortaleza de las Organizaciones.

## **1.3. Objetivos de la Investigación.**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Desarrollar el perfil, características, funciones del “Líder manipulador”, como a su vez las técnicas persuasivas que utiliza este estilo de liderazgo dentro de la Organización, establecer si el líder manipulador es ético o moral o como compensaría la falta de esto y cuál es la esencia del mismo liderazgo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Diseñar el perfil del “Líder Manipulador” como: características, conducta, funciones y comportamiento en la Organización.
- ✓ Establecer sí el Líder Manipulador se basa en aspectos éticos o morales y cuáles son los que lleva a cabo. Analizar la perspectiva que se tiene del Líder manipulador.

- ✓ Presentar y describir cuales son las técnicas persuasivas que utiliza el Líder manipulador y cómo funcionan para persuadir y manipular a sus subordinados. Determinar cómo manipula este estilo de liderazgo.
- ✓ Contribuir con un esquema donde se desarrolla un mecanismo de cómo influye el “Líder manipulador” en las necesidades no satisfechas de los demás basado en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

## **1.4. Preguntas de la Investigación.**

### **1.4.1 Pregunta General.**

¿Qué tipo de características o perfil debe de tener una persona para poder desarrollar el estilo de liderazgo manipulador? ¿Qué tipo de herramientas utiliza el líder manipulador para poder influir, persuadir o manipular a los integrantes del equipo de trabajo?

### **1.4.2 Preguntas Específicas.**

- ✓ ¿Cuál es el perfil y qué características, conductas y funciones que tiene este estilo de líder?
- ✓ ¿El líder manipulador se rige por aspectos éticos o morales y como son llevados a cabo por este estilo de liderazgo?
- ✓ ¿Qué tipo de herramientas son las que utiliza el estilo de liderazgo manipulador para poder influir, persuadir o manipular a los demás?
- ✓ ¿Qué tipo de mecanismos utiliza el “Líder manipulador” para poder llevar a cabo la manipulación por medio de las necesidades no satisfechas que serán ejercidas hacia los integrantes del equipo de trabajo?

## **1.5. Hipótesis.**

### **1.5.1 Hipótesis General.**

El líder manipulador puede ser considerado como un líder creativo y más humano que se rige por aspectos éticos o morales, de acuerdo a un perfil de manipulación y persuasión que influye en los demás para el logro de objetivos y que aplica ciertas técnicas persuasivas para conseguirlo.

### **1.5.2 Hipótesis Específicas.**

- ✓ Se podrá definir un perfil o las características de este tipo de liderazgo como su conducta, funciones y comportamientos que tiene dentro de la Organización.
- ✓ El Líder manipulador puede ser ético o moral en su esencia, se podría decir que se rige por ciertos valores en su forma de actuar.
- ✓ El líder manipulador utiliza técnicas persuasivas con influencia negativa para que se crea que es un líder negativo o deshumano o estas técnicas persuasivas las utiliza para influir en los demás de forma creativa y humana para el logro de los objetivos deseados.
- ✓ El líder manipulador influye en los demás por medio de sus necesidades no satisfechas, basado en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, por lo que podríamos entender que la manipulación ejercida se basa únicamente en provocar la satisfacción de las mismas.

## **1.6. Aspectos Metodológicos.**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración y alta dirección, encontrar explicaciones a situaciones que tiene que ver con el estilo de liderazgo manipulador, que ha sido propuesto en esta investigación cualitativa.

Se realiza esta investigación por la inquietud que surge de los enfoques en los que se describe los estilos de liderazgo, tratando de profundizar especialmente en un tipo de liderazgo, determinado como “Líder manipulador”, un liderazgo que ha sido puesto en la mira como una forma negativa de dirigir dentro de la Organización, en este trabajo de investigación trataremos de señalar a un líder manipulador como creativo y más humano, de qué forma diseñando un perfil del líder manipulador, estableciendo si se dirige de manera ética, cuales son las técnicas persuasivas que utiliza y determinar cómo utiliza la manipulación con los integrantes del equipo de trabajo.

El marco de referencia es conceptual, se trata de una investigación sobre la estructura jerárquica de la Organización, que forma parte del sistema, el liderazgo como la autoridad que dirige a la misma y a los integrantes del equipo de trabajo por medio de su manipulación como son técnicas persuasivas y manipulación por medio de sus necesidades no satisfechas.

### **1.6.1 Tipo de Estudio.**

El presente es una investigación metodológica de tipo exploratoria. La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Este tipo de investigación, de acuerdo con C. Sellitz (1980) pueden ser:

Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la

investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias sirven como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

### **1.6.2 Método de investigación.**

De acuerdo a Ernesto de la Torre y Ramiro Navarro (1981), el método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos.

El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear:

#### **Método de la observación.**

La observación como procedimiento de investigación puede entenderse de acuerdo a Laureano Ladrón (1978) como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

#### **Método inductivo.**

La inducción señalada por Carlos Méndez (2001) es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

La inducción permite que a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Este tipo de

conocimiento inductivo puede llegar a establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos a partir del análisis de hechos empíricos.

**Método deductivo.**

El conocimiento deductivo de acuerdo a Laureano Ladrón (1978) permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explicativas. Es decir, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

El método deductivo parte de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

## **Capítulo 2. Fundamentos teóricos del Liderazgo.**

### **2.1 Organización.**

Scott (1992) observó que “la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”. Parsons (1956) distinguió a las organizaciones de las demás colectividades sociales por medio de la observación de que aquéllas tienen cierto propósito o meta. Donaldson (1995) afirmó que “las organizaciones se crean y sostienen... para alcanzar ciertos objetivos”. Pfeffer y Salancik (1978) la visión orientada a las metas o instrumental de las organizaciones implica que éstas son conjuntos de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos. (Pfeffer, 2000)

Carlos Dávila (2001) concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano, recursos materiales y tecnología, equipos e instalaciones físicas.

Las organizaciones para ser administradas dependen de una estructura jerárquica y cargos arreglados en unidades, están orientados a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, dirección, motivación, fijación y logro de objetivos.

Valiéndose para ello del proceso administrativo. Entre sus componentes se encuentra el liderazgo.

Desde el punto de vista Organizacional, el líder es quien debe tomar la decisión, quien dirige la toma de decisión y la integra a las actividades el más alto nivel, identificando, en general, como nivel gerencial o nivel de decisión. (Guadagnini, 1995, pág. 114)

Administración y liderazgo se consideran a menudo como la misma cosa. En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La



administración se considera como una especie de liderazgo donde lo más importante es el logro de metas de la organización. Por lo tanto, la diferencia clave entre los dos conceptos reside en la palabra organización. El liderazgo ocurre siempre que se trata de influir sobre la conducta de un individuo o grupo de individuos cualquiera que sea su razón o motivo: podría suceder por metas personales o de amistades, y podrían ser o no congruentes con objetivos de tipo organizativo. (Hersey & Blanchard, 1981)

## **2.2 Liderazgo.**

Etimológicamente liderazgo sería sinónimo de dirección. Ambos se refieren a la puesta en marcha de las mismas acciones tales como guiar, conducir, dirigir, etc. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 590)

Liderazgo es un fenómeno psicosocial que gira en torno a procesos de influencia y poder. Etimológicamente liderazgo sería sinónimo de dirección, ambos se refieren a la puesta en marcha de las mismas acciones tales como guiar, conducir, etc. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 590)

Liderazgo lo definiremos como la capacidad de un individuo para adquirir o para ejercer autoridad en un grupo, en función de su competencia o popularidad, o porque es un jefe elegido o impuesto. (Gran Enciclopedia Larousse, 1993, pág. 6545) Por lo que liderar es la acción de dirigir o estar frente a un grupo. Es decir que el líder es el dirigente, jefe o conductor de un grupo social.

Estableceremos una diferencia de conceptos entre el director y el líder, por un lado el director se le considera como aquel que se le atribuye poder institucional, y por el otro al líder, al que se le atribuye poder personal, un jefe aceptado en el seno del grupo e implicado en el mismo. Esta diferencia amplía la visión del “jefe-director” como aquel que ejerce poder de influencia en las conductas del grupo a la de “jefe-líder” como aquel que: (Fernández-Ríos, 1999, págs. 590-591)

- Ejerce influencia en las conductas del grupo, y además

- Percibe con éxito las expectativas de los miembros del grupo sobre su propio comportamiento como líder, y
- Los miembros del grupo le perciben como líder y le atribuyen este rol.

Es decir, se entenderá el término de dirección como aquel que se le otorga poder dentro de la Organización para conducir o guiar a un grupo y se hablara de liderazgo como la interacción donde una persona ejerce ciertas conductas de influencia sobre un grupo y por lo tanto esta influencia es aceptada por dicho grupo.

Toda Organización necesita un cierto tipo de dirección y control para obtener el logro de sus objetivos deseados. Para obtener este tipo de control y dirección debe de llevarse a cabo la función de liderazgo: (Fernández-Ríos, 1999, pág. 591)

1. El liderazgo como fenómeno ya que no se es posible sin la existencia de un sujeto (líder) que lo haga objetivo por la acción (liderar).
2. El liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones.
3. El ejercicio del liderazgo incluye acciones como comunicar, motivar, resolver conflictos, desarrollar equipos, guiar las acciones y también requiere de una adaptación a los miembros del grupo y a otras variables del contexto.

Es decir, el “líder” es la persona que, en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se les denomina seguidores. (Rosenberg, 1989, pág. 244)

Este también puede llegar a energetizar al grupo ante cualquier situación dada, sabe estimular la iniciativa del grupo, para que cada miembro de lo mejor de sí. Es el individuo a quien el grupo otorga el papel de dirigir y coordinar las actividades más relevantes y es la persona que asume el rol especializado dentro del grupo cuyos miembros comparten un conjunto de normas, y que son aceptadas o no a través de dicha persona. (Drovetta, 1995, pág. 114)

El liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, refiriéndonos a grupos de más de dos personas. El líder es una persona cuyas características (en particular) le permiten ejercer influencia. (Del Campo, 1987, pág. 1279)

Por lo tanto, podemos mencionar que el acto de liderazgo nos hace identificar cuatro elementos básicos, que son:

- a) El líder. Su perfil, sus características, habilidades y técnicas para adquirir el éxito en el cometido del grupo.
- b) Seguidores. Sus características y habilidades que son de relevancia para el líder y así obtener de forma efectiva el logro de metas.
- c) Entorno. Donde se desarrollara el líder con sus seguidores.
- d) Objetivo. Es con lo que se enfrentaran los seguidores, propuesta por el líder.

Con la explicación de estos cuatro elementos hemos tratado de hacer entender la interacción de estos elementos y se ha tratado de que se abandone la idea de que el liderazgo se asocia con alguna capacidad específica o con un conjunto de atributos personales.

Por otra parte, no debe olvidarse que “el liderazgo es tanto una función de la situación social como una función de la personalidad, pero que es una función de la interacción de ambas”. (Del Campo, 1987, pág. 1281) Es decir, el liderazgo es considerado como un fenómeno psicosocial, ya que se rodea en métodos de influencia y poder.

En lo sociológico como psicológico, el estudio de liderazgo ha sido objeto de numerosos trabajos experimentales y su problemática puede resumirse en los tres aspectos siguientes: (Gran Enciclopedia Larousse, 1993, pág. 6545)

#### 1. ¿Quién se convierte en líder?

Se establece una correlación entre, por un lado, características físicas, aptitudes y rasgos de personalidad del individuo que se convierte en líder y,

por otro lado, el grado de influencia ejercida sobre los otros miembros del grupo.

2. ¿Cuáles son las relaciones de influencia entre el líder y el grupo?

Debe primero conducirse conforme a las normas, valores y reglas del grupo; debe estar plenamente admitido por el grupo antes de poder influir a su vez y, por ahí, aportar modificaciones e innovaciones.

3. ¿Cuáles son los efectos de las características y del comportamiento del líder sobre el funcionamiento del grupo?

Se distinguen tres tipos de liderazgo: el estilo autoritario, el líder fija y determina todas las actividades y organización del grupo y queda aparte de toda participación activa del grupo; el estilo democrático, al contrario, el líder somete las decisiones al grupo y discute los temas con la ayuda y la participación activa de ambas partes; y el estilo liberal, el líder es pasivo y no proporciona ayuda o información más que cuando se le solicita y el grupo es libre de decidir sus actividades y su organización.

## **2.2.1 Enfoque Administrativo del Liderazgo.**

### **Definición de Liderazgo.**

Ralph M. Stogdill (1979), en su reseña de las teorías e investigación referentes al liderazgo, señala que, “prácticamente hay tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Se definirá el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades. Nuestra definición incluye tres implicaciones importantes. (Stoner & Freeman, 1994, pág. 506)

1. El liderazgo debe incluir a otras personas, es decir los subordinados o seguidores. Por su disposición a aceptar órdenes del líder, los miembros

del grupo ayudan a definir el status de él y hacen posible el proceso de liderazgo. Sin subordinado carecerían de importancia todas las cualidades de liderazgo.

2. El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los miembros de un grupo no carecen de poder, pueden y delimitan las actividades del grupo de muchas maneras. De esta manera el líder tendrá por lo general más poder.
3. El liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas. En realidad, los líderes han influido en los empleados para realizar sacrificios personales para el bien de la compañía. Por tal razón muchos creen que los líderes tienen una obligación especial de tomar en cuenta la ética de las decisiones.

En la administración, el liderazgo es de suma importancia; la administración como el liderazgo están relacionados entre sí pero no significan lo mismo. Es decir, por un lado, una persona puede ser un administrador efectivo, un buen planeador y un administrador justo y organizado, y esto no lo hace un líder porque carece de las habilidades motivacionales de un líder. Por el otro lado, otros pueden ser administradores efectivos, hábiles para inspirar entusiasmo y dedicación, pero no tener las habilidades administrativas que se necesitan para encauzar a los demás a la obtención de los objetivos.

Cuando se hizo evidente que los líderes eficaces no parecían presentar rasgos o características distintivos, los investigadores trataron de separar los comportamientos que les conferían esa cualidad. En otras palabras, en vez de intentar descubrir la naturaleza de esos líderes, los investigadores trataron de averiguar lo que hacían: cómo delegaban funciones, cómo se comunicaban con sus subordinados y los motivaban, cómo realizaban su trabajo, etc. A diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse. De eso se deducía que los individuos capacitados en los comportamientos apropiados de líder podrían dirigir con mayor efectividad. (Stoner & Freeman, 1994, págs. 508-509)

Conforme a las investigaciones ya realizadas, se ha podido enfocar dos aspectos de la conducta del liderazgo: las funciones del liderazgo y los estilos de liderazgo.

- Funciones de liderazgo.

Para operar con efectividad, un grupo necesita a alguien para desempeñar dos funciones principales: “relación de actividades” o funciones de resolución de problemas; y “apoyo de grupo” o funciones sociales, tales como ser medidor en pleitos y asegurarse de que los individuos se sientan valorados por el grupo. (Stoner & Freeman, 1994, pág. 509)

Un individuo que es capaz de desempeñar ambos papeles con éxito, es decir, una persona que desempeña el papel de líder e influye en ellos para que el grupo de trabajo lleve a cabo los objetivos a alcanzar de manera efectiva, podría ser un líder especialmente eficaz.

- Estilos de liderazgo.

Las dos funciones de liderazgo, relacionadas con el trabajo y de apoyo de grupo, tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes. Un “estilo orientado a lo laboral”, supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que el trabajo se realiza de manera satisfactoria. Conseguir que se realice el trabajo es más importante para ellos que el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal. Y el “estilo de orientación al empleado” tratan de motivar más que controlar a sus subordinados. Buscan una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan. (Stoner & Freeman, 1994, pág. 510)

En conclusión, el liderazgo se define como aquel proceso de influir y dirigir en las actividades que existen dentro de la Organización como del equipo de trabajo. El liderazgo es tanto una función de la situación social como una función de la personalidad, pero que es una función de la interacción de ambas, es decir, son los patrones de conducta que benefician a los líderes en el proceso de dirigir e influir al equipo de trabajo para lograr los objetivos deseados.

## **Teorías y Modelos Organizacionales acerca del Liderazgo.**

En este apartado mencionaremos tanto los modelos como las teorías organizacionales que abordan al liderazgo.

**Teorías situacionales.** Para predecir el comportamiento del líder se hace necesario tener en cuenta los factores situacionales. El objetivo consistía en aislar las variables situacionales cuyo control garantizará el éxito mediante el comportamiento adaptable del líder. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 592)

Paul Hersey (1967) lo describe de la siguiente manera “mientras los administradores más adapten su estilo de comportamiento a la situación particular de que se trate y a las necesidades de sus seguidores, tenderán a ser más eficaces en su búsqueda de alcanzar metas personales y de la organización”.

**Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.** Este modelo de liderazgo es el más conocido y utilizado por los gerentes es el “liderazgo situacional” de Paul Hersey y Ken Blanchard, el liderazgo situacional define cuatro estilos, que son el dirigir, persuadir, participar y delegar, sobre una cuadrícula que combina dos dimensiones: comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a las relaciones y una tercera que actúa como factor situacional: la madurez de los seguidores. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 593)

**Modelo de contingencia.** Fue desarrollado por Fred E. Fiedler y es considerado el primer modelo puramente situacional. Se menciona que el líder debe de tener un comportamiento adaptable, no se trata de conocer qué estilo es el mejor sino cuál es el más eficaz en una situación determinada. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 593)

En este modelo son tres las variables que determinan si la situación es favorable para el líder:

- ✓ Relación líder-subordinado. Es la relación personal que existe con los miembros del grupo, donde existe confianza, seguridad y respeto por parte del grupo hacia el líder.

- ✓ Estructura de la tarea. Es el nivel en la estructura que existe en la tarea y su distribución entre los miembros del grupo.
- ✓ Posición de poder. Es el poder y autoridad que se le otorga al líder, de acuerdo a su posición, y la variable que le permiten influir en el comportamiento de los miembros de su grupo.

**Modelo de líder-participación de Vroom y Yetton.** El modelo de liderazgo relaciona el liderazgo con la participación y la toma de decisiones. Ofrece un conjunto secuencial de papeles que el líder debe seguir al determinar la forma y el grado de participación en la toma de decisiones. Este se determina por el grado de participación de los distintos tipos de situación. El modelo supone que cualquiera de los procesos que propone es posible en determinada situación. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 595)

Desde el punto de vista Organizacional, cualquier tipo de Organización necesita un cierto tipo de dirección y control para obtener el logro de los objetivos deseados dentro de la misma y para lograr este tipo de control y dirección debe de llevarse a cabo la función de liderazgo; ya que el líder es quien debe tomar la decisión, quién dirige la toma de decisión y la integra a las actividades para que sean ejercidas por su equipo de trabajo.

### **2.2.2 Enfoque Psicológico del Liderazgo.**

#### **Definición de Liderazgo.**

El liderazgo como tal, está basado en cualidades personales: aspecto físico, valor, simpatía. Y esto le otorga la posesión de ciertos conocimientos, técnicas y dotes que llevara a cabo el líder para que pueda influir en los demás y se logre los objetivos deseados.

Liderazgo se puede definir como el rol mediante el cuál un miembro del grupo asume el mando e impulsa y dirige la acción hacia una meta, haciéndose



depositario de los aspectos positivos del grupo. Su rol complementario es el de seguidor, asumido por los restantes miembros que lo siguen. (Consuegra Anaya, 2010, pág. 171)

La característica esencial del concepto de liderazgo es que una persona ejerce algún tipo de influencia sobre otra o, más comúnmente, que una o varias personas influyen sobre un número mayor. (Sills, 1975, pág. 589)

La psicología del liderazgo dice que nadie es líder por sí y de suyo, sino que es hecho líder por la adhesión que le prestan los seguidores, y estos pueden fijarse en otras cualidades y circunstancias. Así, uno de los factores que más influye en la elevación de alguien a líder es su capacidad o aptitud por lograr la identificación con sus seguidores. (Elcano, 1993, pág. 368)

“Liderazgo” supone una dirección compartida, se conjetura a menudo que todos los que forman parte en la relación de liderazgo tienen un objetivo común o, por lo menos, objetivos semejantes o compatibles. (Sills, 1975, pág. 589)

El líder es la persona que en un momento o lugar determinado, con sus acciones modifica, dirige o regula las actitudes o acciones de sus seguidores. (English, 1977, pág. 484)

Entre psicólogos sociales y sociólogos consideran el liderazgo como una característica de grupo más que de individuos o de actos individuales, considerando el liderazgo como un conjunto de funciones que deben ser desempeñadas por el grupo. (Sills, 1975, pág. 591) Por lo tanto podemos decir que el liderazgo consiste en la realización de aquellos actos que han de ayudar al grupo de trabajo a conseguir los resultados deseados.

El punto principal en que insisten las teorías psicológicas, es que las variables más importantes para entender el liderazgo son: 1. La personalidad del líder; 2. Las necesidades, actitudes y problemas de los seguidores; 3. El grupo mismo, en función de su estructura y la personalidad que posee el mismo, y 4. La situación, de acuerdo con las circunstancias físicas y la tarea del grupo. (Sills, 1975, pág.

594) Esto depende de cómo el líder y los integrantes del grupo de trabajo perciben están variables.

Personalidad y Liderazgo. Los atributos del líder están relacionados con el proceso del liderazgo y el rendimiento del grupo. Las cualidades personales, si bien podían ser modificadas y aprendidas, caracterizaban al individuo y determinaban su autoridad e influencia en cada situación. (Sills, 1975, pág. 594)

La mejor exposición de este rubro, lo presenta Mann con la relación observada entre algunos aspectos de la personalidad y el liderazgo (1959), donde determina las siguientes características: inteligencia; ajuste; extroversión-introversión, las personas que tienen más probabilidad de ser escogidas como líderes son más sociables y más abiertas; ascendencia, las personas dominantes o que poseen ascendencia tienen más probabilidades de ser designadas como líderes; conservadurismo; y sensibilidad interpersonal, o capacidad empática.

Entonces desde el punto de vista de la psicología social, liderazgo es la capacidad, en el trato con las personas, de hacer compatibles sus necesidades individuales con los objetivos del grupo y organización y con la cooperación de ambas partes (Líder y Seguidores) se llegue a la realización de los objetivos de una forma efectiva.

### **Teorías y Modelos Psicológicos acerca del Liderazgo.**

**Teoría de los Rasgos.** Esta teoría está centrada en las cualidades personales del líder, tales cualidades o características de la personalidad, consideradas estables, son lo que denominamos rasgos. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 591) Lo que se buscaba en esta teoría era distinguir las características de personalidad que diferenciaban a los líderes del resto de la población.

Estas teorías postulan que el liderazgo es una cualidad innata a la persona, es decir, que el líder nace, no se hace. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 591)

Existen seis rasgos principales que deben poseer los líderes de acuerdo a esta teoría: ímpetu, deseo de ser líder, honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento relativo al trabajo.

**Teorías Conductuales.** Las teorías conductuales parten de un supuesto radicalmente opuesto al de la teoría de los rasgos: si los líderes poseen comportamientos específicos (los comportamientos son aprendidos), podríamos enseñar cómo ejercer el liderazgo. El líder no nace se hace. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 591)

De acuerdo con esta teoría se reconocen dos dimensiones fundamentales de comportamiento: las conductas relativas a la tarea, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo y las conductas relativas a la relación, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con sus integrantes de trabajo y está pendiente de sus necesidades como empleado.

**Teoría Transaccional.** Se reconoce el fenómeno de liderazgo como el resultado de una interacción o transacción entre el líder y los miembros del grupo. Se entiende el fenómeno del liderazgo como un rol y no como un estilo. De esta manera el líder tanto como el resto de los miembros del grupo representan un papel donde los líderes distribuyen los recursos equitativamente en función de la respuesta de los seguidores que a su vez, en contrapartida, se esforzarán por alcanzar los objetivos propuestos. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 592)

Las teorías transaccionales se enfocan en los efectos del comportamiento del líder sobre las necesidades, las motivaciones y el desempeño de los seguidores, como se logra esto, por medio de un intercambio de recompensas para repetir la conducta deseada y un intercambio de correctivas para evitar comportamientos no deseados en el seguidor.

**Teoría transformacional.** Es aquel en el que un líder consigue dos grandes beneficios, por un lado, crear una cultura en el grupo, transformando sus valores,

creencias y actitudes y por el otro lado, que los miembros del grupo acepten ambiciosas metas de rendimiento. Para conseguir estos objetivos el líder debe de desarrollar al menos estos cuatro factores: carisma, inspiración, estimulación y consideración personal. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 592)

### **2.2.3 Enfoque Sociológico del Liderazgo.**

#### **Definición de Liderazgo.**

Liderazgo, relación social entre un orden superior y un orden inferior. Desde el punto de vista de la sociología estructuralista, actividad de planificación, coordinación y control, por parte de los miembros del escalafón superior de un grupo, o de una organización, sobre los miembros de los escalafones inferiores. (Hillmann, 2001, pág. 527)

En la sociología se ha definido el liderazgo como el ejercicio de poder o de influencia en colectividades sociales tales como grupos, organizaciones, comunidades o naciones. Ese poder se aplica en fijar los fines, metas u objetivos de la colectividad, crear las estructuras necesarias para alcanzar los fines de esta, y mantener o reforzar esas estructuras. (Sills, 1975, pág. 597)

Es decir, el ejercicio del poder o de la influencia del líder es hacer que las cosas ocurran a través de otras personas, denominadas los seguidores, como los líderes persiguen este fin, actuarán de diversas formas: coordinando, motivando, influyendo, controlando, dirigiendo, guiando o movilizand los esfuerzos de los integrantes del equipo de trabajo.

Al tratar de motivar a sus seguidores, el líder puede aconsejar, apoyar, ayudar, persuadir o atraer la participación de otros en alguna fase de la fijación de los objetivos. También, quizá, engatusar, manipular, seducir, recompensar, coaccionar y amonestar, si bien ciertos autores excluyen algunas de tales actividades de la definición del liderazgo. (Sills, 1975, pág. 597)

Al estudiar el liderazgo constituye una vía sencilla para llegar a comprender el sistema social al que se pertenece. El liderazgo puede tener consecuencias para la vida y su bienestar, no solo del líder sino también de sus seguidores, por consiguiente, las personas denominadas líderes deben ocuparse de las consecuencias prácticas derivadas de la acción del fenómeno de liderazgo.

Algunos sociólogos, como Bell (1950), en su obra de “Notas sobre el liderazgo autoritario y democrático”, casi toda la bibliografía dedicada al liderazgo deriva de Aristóteles y Maquiavelo y está dominada por la “imagen de las masas no pensantes y la imagen del líder dotado de poderosa voluntad”, pues hacen hincapié en la prerrogativa exclusiva de los líderes para mandar y en la indiscutible obligación de obedecer que tienen los subordinados.

El líder ejerce el control por medio del poder, el poder del líder, es respecto a la naturaleza misma del poder que constituye la esencia del liderazgo.

Los estudiosos tradicionales sostienen que el proceso de liderazgo es unilateral, que el individuo o dirige o es dirigido, es fuerte o débil, controla o es controlado. El análisis de los estudiosos contemporáneo del liderazgo se muestra más abierto que el anterior a considerar unas relaciones de poder mutuo (y no solo unilateral), de influencia de los seguidores sobre los líderes, y viceversa. (Sills, 1975, pág. 600)

Weber (1922) sostenía que la estabilidad de los sistemas sociales depende de que los seguidores acepten el derecho de los líderes a ejercer el control, y él define tres tipos de autoridad legítima, como la autoridad carismática, la autoridad tradicional y la autoridad legal, los cuales ocupan un lugar prominente en los estudios sociológicos del liderazgo.

Pero el liderazgo necesita la aprobación social, y esta aprobación social se da por la obediencia que los subordinados o seguidores se le tenga al líder esto no tiene nada que ver con la recompensa o el castigo que pueda venirle de este como por la aprobación o desaprobación que expresen sus propios iguales. Otra de las bases para aceptar la autoridad de los líderes es la confianza, es decir, si el

subordinado tiene confianza en el juicio del líder de acuerdo a su especialización en dichas ramas laborales, estos aceptaran su autoridad en estos terrenos.

El líder experto puede ser seguido no solo porque es una autoridad reconocida en ciertas materias, sino también porque sus decisiones, basadas en sus conocimientos de especialista, son manifiestamente lógicas, apropiadas y convincentes, o sea, que los subordinados están convencidos de que las decisiones son acertadas. (Sills, 1975, pág. 600)

Para comprender el liderazgo es mejor considerarlo como una cuestión de grado; como distribuido en distintos grados por todo el sistema social. Estas interpretaciones señalan que el liderazgo es una función social y no sencillamente una cualidad de un individuo. Si bien las personas que desempeñan funciones de liderazgo han de poseer conocimientos y cualidades personales apropiadas para cumplir bien su cometido, también es cierto que la distribución del liderazgo en las colectividades y la diversidad de situaciones en que el liderazgo se produce sugieren cierta variedad en los tipos de personas capaces de desempeñar las funciones de líder. (Sills, 1975, pág. 601)

Por lo tanto, el líder no sólo se puede basar en cualidades personales, como aspectos físicos, valor y simpatía, sino también en la influencia que otorga la posesión de ciertos conocimientos y dotes o de posiciones sociales elevadas, el liderazgo se da por una combinación de varios de estos elementos.

### **Teorías y Modelos Sociológicos acerca del Liderazgo.**

Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador, es aquel que fomenta el interés por el mantenimiento del orden social o del status quo y el líder progresista, es aquel que fomenta el interés por el cambio del orden o de la situación social. (Pratt Fairchild, 2006, pág. 173)

**Teoría de la autoridad.** Max Weber realizó una aportación en la estructura de la autoridad. En esta teoría distingue el concepto de autoridad de otras formas de influencia, como: el poder, la posibilidad de que el individuo ejecute su voluntad a

pesar de las resistencias que se le oponen y la persuasión, la facultad que se tiene de influir en la decisión o en la acción de otro mediante la razón, la lógica y la argumentación. (Weber)

**Modelo continuo autocrático-democrático.** De Tannenbaum y Schmidt, cabalga entre las teorías conductuales y situacionales; no obstante se considera como un modelo contingente primitivo. Se distancia de las teorías conductuales por afirmar que el comportamiento autocrático-democrático no consiste en dos posturas únicas y contrapuestas sino en un continuo entre las dos posturas que admite una amplia variedad de estilos. El líder asumirá su estilo en función de las fuerzas que actúan sobre él, el grupo que dirige y la situación. (Fernández-Ríos, 1999, pág. 593)

En este modelo se describieron siete posiciones del continuo, en un extremo el liderazgo centrado en el jefe –autocrático– el líder hace uso exclusivo del poder, en el otro extremo el liderazgo centrado en el subordinado –democrático– el líder comparte por igual el poder con los miembros del grupo.

#### **2.2.4 Funciones del Liderazgo.**

En este segmento se plantearán las funciones con las cuales el líder se desarrolla dentro de la Organización, es decir la gestión de la empresa, y nos referimos a gestión como la habilidad de controlar o dirigir por medio de estas funciones para establecer la dirección o la visión que la Organización adoptara para conseguir los objetivos deseados, esto lo conseguirá el líder ejerciendo estas funciones dentro de los grupos.

La combinación de estas funciones con la presencia del líder, es lo que nos ayuda a llevar a cabo un óptimo desempeño organizacional.

#### **2.2.4.1 Integración**

La interacción entre el líder y los seguidores, se considera como un intercambio recíproco donde ambas partes permiten una satisfacción mutua de objetivos y necesidades. (Palaci Descals, 2005, pág. 199)

**La teoría de intercambio líder-miembro (LMX)**, (Danserau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975) es la teoría más representativa de estos intercambios o transacciones, describe cómo los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio a lo largo del tiempo con diferentes seguidores. Esta teoría se centra en los procesos de influencia recíproca en díadas verticales (líder-seguidor).

Los líderes desarrollan una relación de intercambio independiente con cada subordinado. De acuerdo con la teoría, muchos líderes establecen una relación de intercambio especial con un pequeño número de subordinados de confianza (el “endo-grupo”) y la relación de intercambio con el resto de los seguidores (el “exogrupo”) es diferente. Se sugiere que esta “selección” se basa en la relación previa líder-subordinado sobre la base de la compatibilidad personal y de la competencia y dependencia del subordinado. (Palaci Descals, 2005, pág. 199)

**El modelo transaccional de Hollander** (1978), se considera el liderazgo como la deducción de la interacción y la transacción entre seguidores y líderes, donde enfatiza el proceso de influencia que se da en ambas partes y que lleva consigo todo un intercambio social. En este sentido, los líderes influyen en los seguidores estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de las normas grupales y contribuyendo a su satisfacción.

En conclusión, las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a los seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas. No obstante, la relación líder y seguidores puede ir más allá y se pueden crear situaciones en las que los seguidores son estimulados para que trasciendan su propio interés y lleguen a estar comprometidos con la misión del líder. (Palaci Descals, 2005, pág. 200)



#### **2.2.4.2 Dirección.**

En la organización, la dirección es una función valiosa, ya que en esta función se hacen planes, se organiza y se obtiene recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona, denominado líder, para influir en los demás en la realización de un trabajo efectivo.

#### **Habilidades de dirección de equipos.**

Pero para que el líder dirija efectivamente al grupo de trabajo debe contar con ciertas habilidades para hacerlo, como son:

- ✓ Habilidades para gestionar conflictos.

Los conflictos surgen cuando los miembros están en desacuerdo con relación a las políticas o metas del equipo, así como con los motivos o valores que sostienen los demás miembros del equipo. Lo que debemos determinar como primer paso es gestionar el conflicto en funcional (estimula positivamente al grupo y el rendimiento de la organización) o disfuncional (efecto negativo sobre el grupo y el rendimiento de la organización). (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 337)

- ✓ Habilidades de negociación.

Una de las habilidades de negociación más útiles es el estilo ganar-ganar de negociación, denominado negociación integradora, requiere que las partes conviertan un conflicto potencial en un proceso de resolución de un problema, en el que cada parte busca identificar objetivos comunes o compartidos. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 340)

- ✓ Habilidades para tratar a los miembros difíciles de un equipo.

Estos impiden que el equipo se desarrolle a su totalidad su potencial y es de suma importancia comunicarse y motivar a la persona difícil para que no frene a los demás miembros del equipo.

## **El rol del líder del equipo.**

La función del líder es apoyar a los miembros del equipo a encontrar un equilibrio entre los roles de facilitador de tareas y creador de relaciones, y a tratar con los individuos que causan problemas dentro del grupo de trabajo y hace que no se desempeñen de forma efectiva. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 331)

El líder debe proporcionar retroalimentación a los miembros del equipo, expresa una visión compartida a los integrantes del grupo y apoya a los miembros del equipo. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 332) Se busca que se ajuste el enfoque del líder con el de sus subordinados para que el trabajo sea efectivo.

La dirección consiste en realizar una serie de funciones dentro de la empresa, el liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos que voluntariamente coincidan hacia el logro de los objetivos de manera efectiva.

### **2.2.4.3 Motivación.**

Tener a los integrantes del equipo con un alto nivel de motivación incrementa la posibilidad para usar los talentos de los subordinados al máximo, y esto provoca que el empleado tenga la actitud de hacer cosas valiosas para la empresa, (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 285) como el logro de metas u objetivos establecidos.

Abordaremos diferentes teorías que hablan acerca de la motivación y como ayudan a que las personas trabajen con mayor voluntad y qué los líderes faciliten y estimulen esta acción para provocar un alto rendimiento.

**Teoría de la fijación de metas.** Se ha demostrado que los empleados están más motivados cuando se alcanzan metas u objetivos concretos. Por lo que se ha sugerido que existen tres aspectos importantes de que los objetivos los estimula para desarrollar un mayor esfuerzo. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 286)

1. Los empleados necesitan creer que las metas son buenas, es decir han sido aceptadas.
2. Los objetivos deben ser un reto para los mismos empleados con el fin de que obtengan un alto desarrollo de sus capacidades.
3. Los objetivos deben ser claros, específicos, concretos, cuantificables y mensurables donde se les proporcione una dirección clara sobre cómo se enfocaran sus esfuerzos.

**Teoría del refuerzo.** Un comportamiento es estimulado o disuadido en función de las consecuencias. La teoría del refuerzo establece tres consecuencias claves: (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 288)

1. Refuerzo positivo. Un estímulo agradable o una recompensa que sigue a un comportamiento deseado provoca a los empleados a continuar con este comportamiento. Y de forma viceversa lo extingue.
2. Refuerzo negativo. Eliminar las consecuencias desagradables que están asociadas con un comportamiento deseado da como resultado un aumento en que se realice con mayor frecuencia este comportamiento.
3. Castigo. Una consecuencia desfavorable que continúa a un comportamiento no deseado, a pesar de evitar los comportamientos no deseados por medio del castigo no quiere decir que los empleados asumirán los comportamientos deseados.

### **Teoría X y Teoría Y.**

Un enfoque clásico de las relaciones humanas a la hora de comprender la motivación de los empleados es la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, donde se percibe como el líder aprecia a los empleados, cómo interpretara sus comportamientos y como se relaciona con ellos.

En la teoría de Douglas McGregor postula la visión negativa que es la Teoría X y la visión positiva a la que llamó Teoría Y, sobre el comportamiento humano. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 291)

**Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.** Existen dos conjuntos principales de factores que afectan al rendimiento de los empleados. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 292)

El primer conjunto es denominado como factores de higiene, son aspectos extrínsecos a un puesto de trabajo, como el salario, los beneficios complementarios, las políticas de la compañía, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales con las personas con las que trabaja.

El segundo conjunto, que es el elemento clave, los motivadores que se le otorgan al empleado, conforme Herzberg los factores motivadores se incluyen en la naturaleza del trabajo, la responsabilidad por una tarea bien realizada, la retroalimentación y el reconocimiento, las oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento personal y los sentimientos de logro que proviene del cumplimiento de las tareas.

En conclusión, debemos recordar que la motivación que existe en el empleado es beneficiosa para la empresa porque determina el esfuerzo que se pondrá en el logro de metas y la satisfacción de la calidad en su trabajo, como para él mismo, se sentirá parte de la organización y buscara el reconocimiento desarrollándose efectivamente dentro de la Organización.

#### **2.2.4.4 Control**

El objetivo de los sistemas de control es el de inspeccionar todas estas actividades e identificar las desviaciones significativas de los estándares de rendimiento esperado. Y con esto conseguiremos que las organizaciones puedan ajustar sus actividades para hacerlas concordar con los planes, o crear nuevos planes relacionados con las metas y habilidades de la empresa. El control consiste en mantener a las actividades de la organización alineadas y en curso con los planes y objetivos.

El proceso de control se logra con la aplicación de estos cuatro pasos fundamentales: (Brown & Moberg, 2007, pág. 320)

1. La creación de estándares que indican que el sistema funciona de acuerdo con el plan.
2. La medición del funcionamiento actual del sistema.
3. La comparación del funcionamiento actual del sistema con los estándares predeterminados.
4. La acción para mantener la concordancia entre el funcionamiento del sistema y los estándares predeterminados mediante el ajuste del sistema y/o el cambio de estándares.

### **Controles del Elemento Humano.**

Estos controles tratan directamente con los seres humanos y el comportamiento de la gente, como son: (Brown & Moberg, 2007, págs. 331-332)

La **selección** que es un método para el control de los factores humanos que consiste en implantar procedimientos de admisión y selección, a fin de que sólo entren a la empresa individuos capaces de y motivados para comportarse dentro de los estándares de control.

El **entrenamiento y socialización**, son aquellos que sirven para crear un alto grado de congruencia entre las metas del individuo y los objetivos de la organización.

Las **recompensas y sanciones** existen tres tipos generales: las organizaciones coercitivas hacen hincapié en la sanción (coerción) como un medio de control y la fuerza y el miedo son los medios de control más importantes sobre los miembros de nivel inferior; las organizaciones utilitarias, los medios más importantes de control sobre los miembros de nivel inferior es la remuneración, es decir, el pago de recompensas extrínsecas; y las organizaciones normativas hacen hincapié en un sistema de control basado en recompensas intrínsecas, es decir las recompensas simbólicas.

El último método los **controles directos e indirectos**, son mecanismos de control organizacional y pueden identificarse tres tipos básicos: los controles de primer orden son específicos y directos, consisten en reglas y vigilancia de supervisión, las reglas le dicen al trabajador lo que tiene que hacer, a través de instrucciones, formas y procedimientos; los controles de segundo orden, incluyen la estandarización y la especialización, estas son técnicas administrativas que encauzan la conducta de un trabajador al limitar las elecciones y oportunidades para la toma de decisiones en un trabajo; y los controles de tercer orden estos configuran las premisas para la toma de decisiones.

En conclusión, los sistemas de control están vinculados estrechamente con la función de planeación de la administración, porque después de que los objetivos organizacionales se traducen en planes, estos últimos se traducen en trabajos específicos para individuos y grupos designados y entonces la estructura de control inspecciona las actividades específicas de estos individuos y grupos a fin de que se logre los objetivos de forma efectiva de la Organización.

### **2.2.5 Ética y Moral del Liderazgo.**

Tanto la ética como la moral son temas de especial importancia, porque constituye una preocupación fundamental tanto para los líderes como para los seguidores. Resulta significativo de que se cuente con agentes para tratar asuntos éticos dentro de la Organización, cuya responsabilidad es crear o instrumentar códigos de conducta. (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 48)

Pero que es lo que significa la ética, la definiremos como el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto, (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 48) es decir, un buen comportamiento se considera ético y una conducta errónea constituye una infracción a la ética. No siempre es clara la diferencia entre un proceder ético y otro que no lo es.

La ética y la confianza no se pueden reglamentar, y su construcción es un proceso que debe comenzar dentro de la Organización. Los líderes que insisten todo el tiempo en que hacen lo correcto, o dicen una cosa y hacen otra, no inspiran confianza. La ética tiene que ser estimulada por los líderes que son honrados y están dispuestos a reconocer sus errores, ya que los líderes eficaces dirigen con su ejemplo y premian la integridad de otros. (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 50)

### **Los tres niveles de desarrollo moral.**

Existen tres niveles de desarrollo moral que afectan la conducta ética, como son los rasgos y actitudes de la personalidad, desarrollo moral y la situación. (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 50)

El primer nivel es denominado: rasgos y actitudes de la personalidad. “Nuestro comportamiento está relacionado con nuestras necesidades individuales y rasgos de personalidad. Los líderes con rasgos de personalidad de dominio emocional tienen dos opciones: usar el poder para su beneficio personal o socializarlo”. (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 51)

El segundo nivel: desarrollo moral. Este factor se refiere a la diferenciación del bien y el mal y a escoger el bien. La capacidad para elegir lo correcto está relacionada con el nivel de desarrollo moral y existen tres niveles de desarrollo moral personal: (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 51)

1. Preconvencional, uno elige la conducta correcta o incorrecta basado en el interés propio y las consecuencias (premio y castigo).
2. Convencional, uno busca mantener las normas esperadas y vivir conforme a las expectativas de los demás.
3. Postconvencional, uno hace un esfuerzo para definir los principios morales, independientemente de la ética del líder o del grupo.

Y el último nivel: la situación. Se afecta ya que las situaciones altamente competitivas y sin supervisión incrementan la probabilidad de una conducta no ética. Esto ocurre con mayor frecuencia cuando no hay un código de ética, cuando

no se castiga el comportamiento no ético, y es especialmente común cuando se premia. (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 51)

Para vincular los tres factores que en forma conjunta afectan el comportamiento ético necesitamos comprender que los rasgos y actitudes de la personalidad y el desarrollo moral interactúan con la situación para determinar si una persona se considera en forma ética o no. (Lussier N. & Achua, 2008, pág. 51)

### **Elementos de regulación y patrimonio moral.**

Se han desarrollado ciertos “elementos que sirven para la regulación y patrimonio de la moral” (Cortina, 2008, págs. 118-119) dentro de la organización y que deben estar implementados o llevarse a cabo por el líder, como son:

- ✓ Los códigos de conducta.

Son una de las formas más habituales en las que se explicita y aclara el patrimonio moral de una empresa. Son un conjunto de principios que la empresa elabora con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella.

- ✓ Los códigos profesionales.

Son un conjunto de normas que establece un colectivo profesional determinado, van ligados a asociaciones profesionales que regulan las actividades que realizan sus miembros.

Otros aspectos de regulación de la Moral.

Además de estas vías de regulación, algunos investigadores han añadido la necesidad de tener en cuenta otros aspectos como son: (Cortina, 2008, pág. 120)

- ✓ Una mayor participación de los líderes.
- ✓ Una mayor preocupación por la ética al seleccionar y contratar.
- ✓ Una especial atención a la ética en los planes de formación.
- ✓ Programas de comunicación para informar y motivar a trabajadores, etc.



Si el líder es ético será asociado como la persona capaz de lograr que los integrantes de su equipo estén interesados en la Organización y sean parte de ella misma y el líder sea un ejemplo a seguir, el manejarse de forma ética aumenta la confianza o el respeto en dirección al líder y todo aquello relacionado con la Organización.

### **Capítulo 3. El Líder Manipulador.**

Es este agente lleno de originalidad y genialidad. Uno de los descubrimientos más fascinantes detrás del estudio de los conceptos de estrategia. No hay estrategia perfecta sin un líder capaz no sólo de maquinaria de acuerdo con las circunstancias, sino también de lograr el alcance de los objetivos preestablecidos. En otras palabras, detrás de toda estrategia hay un gran líder, sin el cual la estrategia no podría existir o al menos llevarse a cabo. El líder debe poder transgredir los límites de su propio universo y las leyes de éste, de una manera tal que logre arrastrar a la mayoría de los que lo rodean a hacer lo mismo. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

En este capítulo hablaremos acerca de un estilo de liderazgo, que hemos denominado “Liderazgo Manipulador”, en el capítulo anterior (Fundamentos teóricos del Liderazgo) ya hemos definido y sentado las bases de un liderazgo, las teorías y modelos y sus funciones dentro de la Organización que definen al liderazgo, en este capítulo definiremos que es el “Líder Manipulador”, es importante señalar que la base de un líder manipulador es la manipulación, la persuasión, la influencia y el poder, estas capacidades más la capacidad de liderar las debe desarrollar este tipo de liderazgo para conseguir al líder manipulador.

Al desarrollar el perfil y las características del líder manipulador tratamos de enfocarnos en lograr un gran liderazgo generando una pequeña diferencia entre un líder transgresor y un líder autocrático. Es aquí donde nos surge la pregunta de cómo generar líderes efectivos, que valores, habilidades, aptitudes o conocimientos debe tener un líder manipulador para lograr ser un líder efectivo.

El líder manipulador utiliza dos capacidades primordiales para formar este estilo de liderazgo que son: el poder y la manipulación.

## **Manipulación.**

La manipulación es una capacidad que debe desarrollar el Líder Manipulador, y es de suma importancia para que a partir de aquí, se desarrolle ciertas técnicas que logran un cambio de conducta bien dirigida del Líder Manipulador hacia los integrantes del grupo de trabajo y lograr los objetivos deseados.

En algunas definiciones de manipulación encontramos que es un concepto impreciso que designa diversas formas de influencia, como control, orientación o explotación. (Dorsh, 1985, pág. 461)

A que nos referimos cuando hablamos acerca de manipulación, se trata de una forma de control o influencia ante los demás, se puede designar como una serie de técnicas de dominación, realizadas por medio de métodos psicológicos que están orientados a dirigir y configurar de forma sistemática e intencional la conciencia, las opiniones, las emociones y los intereses sociales de grandes sectores de la población. (Hillmann, 2001, pág. 545)

La influencia sobre el otro, pueden adoptarse tres criterios para evaluar la influencia de cada miembro en el grupo: la actividad, la competencia en la tarea y la simpatía que inspira. (Floría, 1990, pág. 59) Las investigaciones de R. Lambert acerca de la influencia del líder permiten deducir que éste interviene por participación directa en la tarea y también por participación indirecta, la que consiste en actuar sobre los miembros para mantener su producción a cierto nivel y asegurar su coordinación.

En las ciencias sociales, la manipulación, se refiere a las actividades emprendidas por un individuo o grupo entendidas como maniobras que desvirtúan el sentido verdadero de las cosas, ideas, opiniones, creencias e incluso sentimientos de otros, realizadas de manera hábil e interesada con el fin de obtener o preservar algún interés o privilegio. (Giner, Lamo de Espinosa, & Torres, 2006, pág. 515)

La manipulación como ya lo habíamos mencionado, utiliza el uso de técnicas no solo psicológicas sino también técnicas de comunicación que permiten, en lo personal y lo social, la capacidad de poder influir ante los demás.

Podríamos definir que la manipulación es una técnica psicosocial para conformar la sumisión de los individuos en una sociedad cerrada y estructurada en torno a la creación de una cultura de masas unificada que convierte los valores en necesidades y que son satisfechas cuando se logran los objetivos deseados aparentemente como una necesidad propia y de la Organización.

La manipulación supone la existencia de un medio de control social, este medio es sutil e invisible que diluye, mediante la persuasión, cualquier atisbo de crítica a la par que conforma un sistema de instruir de forma masiva. (Giner, Lamo de Espinosa, & Torres, 2006, pág. 515)

Es importante señalar que la manipulación es un término neutral, lo que quiere decir que no es ni buena ni mala, ya que gracias a la manipulación se puede dirigir a los individuos a un fin grupal o individual con la tendencia positiva o negativa que es la aplicada por el líder, la manipulación a la que nos referimos en esta investigación, tiene que ver con la intención con la cual se está dirigiendo hacia los integrantes del grupo de trabajo con la finalidad que será otorgada por el líder manipulador.

En conclusión, entendiendo por **manipulación** como una técnica psicosocial, actividades emprendidas por el “líder manipulador”, como una forma de control o influencia ante los demás, mediante la persuasión, por medio de técnicas persuasivas, psicológicas y de comunicación, realizadas de manera hábil e interesada, con la existencia de un medio invisible de control social, con la finalidad de obtener o preservar algún interés de ambas partes.

## **Poder.**

El líder manipulador no sólo utiliza la manipulación para dirigir a los integrantes de su equipo también utiliza otra capacidad denominada poder, capacidad primordial para este tipo de líder y la base de cualquier estilo de liderazgo.

El poder se refiere a la capacidad que el líder tiene de influir en el comportamiento del subordinado, de modo que el empleado actúe de acuerdo con los deseos del líder. El poder puede existir, aunque sin ser ejercido, por lo tanto, se considera como una capacidad o potencial, uno puede tener poder pero no imponerlo. (Robbins S. P., 1999, pág. 396)

El aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia, a que nos referimos mientras los empleados tengan mayor dependencia del líder, más grande es el poder del líder en la relación. Se basa en las alternativas que los integrantes del grupo perciben y la importancia que den a las alternativas que el líder controla, es decir, una persona puede tener poder sobre usted sólo si controla algo que desea. (Robbins S. P., 1999, pág. 396)

Realizaremos una comparación entre estos dos términos: el liderazgo y el poder, ambos conceptos están unidos, es decir, los líderes usan el poder como un medio de lograr las metas del grupo y el poder es un medio de facilitador para alcanzarlo.

Las diferencias que existen entre ambos términos:

- **Compatibilidad de metas.** El poder no necesita tal compatibilidad, tan sólo la dependencia, sin embargo, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de aquellos que éste dirige.
- **Dirección de influencia.** El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre los propios subordinados, minimizando la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente y el poder no lo hace.
- **Énfasis en la investigación.** La investigación sobre el liderazgo enfatiza el estilo y la investigación sobre el poder se enfoca en las tácticas encaminadas a obtener la dependencia.

Ha ido más allá de la persona como ejecutor, ya que tanto los grupos como los individuos ejercen el poder para controlar a otros individuos o grupos.

La clasificación de las cinco categorías de French y Raven (1959), proponen cinco tipos de poder de acuerdo con sus bases o fuentes: (Robbins S. P., 1999, pág. 397)

- El poder coercitivo, uno reacciona a este poder por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si uno no cumpliera.
- El poder de recompensa, los individuos cumplen con los deseos o direcciones de otros porque ello produce beneficios positivos, el que puede distribuir las recompensas que los otros conciben como valiosas tendrá poder sobre ellos.
- El poder legítimo, representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización; en las organizaciones es el acceso más frecuente a una o más de las bases de poder es la posición que uno ocupa en la estructura jerárquica.
- El poder de expertos, es la influencia que se tiene como resultado de la pericia, las habilidades especiales o el conocimiento; la categoría de experto se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología.
- El poder de referencia, su base es la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Este poder se desarrolla a partir de nuestra admiración por otro individuo y un deseo de ser como él.

La clave del poder es la dependencia, ya que es determinante para incrementar su conocimiento sobre el poder en sí. Cuando se posee algo que los demás necesitan pero que sólo el líder controla, eso hace que ellos dependan del líder y, por tanto, obtiene poder sobre ellos, entonces, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de oferta. (Robbins S. P., 1999, pág. 400)

Podemos incrementar la dependencia cuando el recurso que usted controla es importante, escaso e insustituible. Es decir: (Robbins S. P., 1999, pág. 400)

- ✓ La importancia, si nadie quiere lo que usted tiene, no creará dependencia.
- ✓ Escasas, si hay abundancia de algo, la posesión de ese algo no incrementa el poder y para que un recurso cree dependencia, es necesario que se perciba como escaso.
- ✓ Insustitubilidad, cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, más poder tendrán los que lo controlan.

Ahora abordaremos el tema de poder desde otro ángulo, las tácticas del poder, es decir aprenderemos cómo los empleados traducen sus bases de poder en acciones específicas.

Las tácticas de poder desde el enfoque de cómo los gerentes influyen en otros y las condiciones en las cuales una táctica se escoge entre otras. Y se identificaron siete dimensiones tácticas o estrategias que son la razón, la amistad, la coalición, la asertividad, la autoridad superior y las sanciones. (Robbins S. P., 1999, pág. 405)

Pero se descubren cuatro variables de contingencia que afectaron la selección de la táctica de poder: (Robbins S. P., 1999, pág. 405)

1. El poder relativo de un gerente afecta la selección de las tácticas de dos maneras: 1) los líderes que controlan recursos que son valiosos para otras personas a quienes son percibidos en posiciones de dominio, utilizan mayor variedad de tácticas que aquellos con menos poder y 2) los líderes con poder utilizan la asertividad<sup>1</sup> con más frecuencia que aquellos que tienen menos poder.

---

<sup>1</sup> La asertividad es una estrategia de apoyo, utilizada cuando el blanco de la influencia se rehúsa o parece renuente a cumplir con la petición, la resistencia origina que los gerentes utilicen estrategias más directivas.

2. Los gerentes varían sus tácticas de poder en relación con sus objetivos, los gerentes que tratan de persuadir a sus superiores a aceptar nuevas ideas usualmente se apoyan en la razón.
3. Las expectativas de éxito de los líderes guían su elección de tácticas, cuando la experiencia indica una alta probabilidad de éxito, los gerentes utilizan peticiones sencillas para obtener el cumplimiento.
4. La cultura organizacional en la cual trabaja el gerente, por tanto, tendrá una relación significativa sobre la definición de las tácticas que se consideran apropiadas. Así, la organización en si misma influirá en el subgrupo de tácticas de poder que los líderes califiquen como aceptable.

El poder suele tenerlo, en todo o en parte, una persona designada por la organización para ejercer la autoridad que ha sido delegada. No hay duda alguna de que esa persona ejerce influencia sobre los otros miembros del grupo; pero las fuentes del poder, la naturaleza de las sanciones adecuadas y eficaces y el carácter de la relación entre el agente que influye y los influidos son muy distintos a los que se observan en un grupo o asociación voluntarios. (Sills, 1975, pág. 590)

En la opinión tradicional, se les obedece a los líderes por temor al castigo o por la esperanza de la recompensa. Por ejemplo, Maquiavelo, aconsejaba al príncipe que guardase el debido equilibrio entre sus actos de rigor y los beneficios concebidos a sus súbditos. Por su parte, Weber sostenía que la estabilidad de los sistemas sociales depende de que los seguidores acepten el derecho de los líderes a ejercer el control.

En conclusión, entendido como **poder**, la capacidad de influir en el comportamiento del subordinado, de modo que el empleado actúe de acuerdo con los deseos del líder, es decir el líder tiene el poder sobre otra persona, sólo si controla algo que ella desea. El poder es un proceso de intercambio por medio de estímulos y respuestas, de forma que sea recíproco para ambas partes: “ganar-ganar”.



### **3.1 Definición de Liderazgo Manipulador.**

En su esencia más primitiva liderar significa dominar... Este dominio del hombre no sólo se quedó al interior de las primeras sociedades... El hombre terminó dominando a los demás... Pero la existencia del líder no depende sólo de la necesidad natural de algunos de dominar a los demás. El pueblo también necesita de ese liderazgo. No todas las personas están preparadas para la responsabilidad que significa el estar enfrente, y por lo mismo se sienten más cómodas siguiendo a otras. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

Al “líder manipulador” será llamado a aquella persona que manipula a otras personas por medio de sus necesidades y carencias para poder dirigitas hacia el logro de las metas u objetivos establecidos por el líder manipulador.

Aristóteles enuncia con cierta crudeza este concepto cuando dice: “mandar y ser mandado pertenece a las cosas no sólo necesarias sino provechosas, y aún en ciertas cosas, y directamente desde su origen unos seres se destinan a ser mandadas otros a mandar.” Tiempo después en un contexto diferente Einstein, reafirma: “Claro está, que para alcanzar cualquier objetivo hace falta alguien que piense y que disponga. Un responsable.” Según lo anterior, liderar no sólo es ponerse al frente de los demás en un esquema de dominio y sumisión. Liderar significa entonces la capacidad de aglutinar las personas alrededor de un objetivo determinado y ser capaz de que el esfuerzo comunal permita el alcance de ese objetivo. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

El líder manipulador es aquel líder que controla a sus empleados por medio de la manipulación, el poder y ciertas técnicas de persuasión para influir en las actitudes, opiniones, comportamientos y necesidades de quienes lo rodean, en este caso: su equipo de trabajo.

De acuerdo a Dave Lakhani (2008, pág. 22) “La manipulación se focaliza hacia dentro sobre la persona que se manipula. El manipulador se concentra en el logro de objetivos y beneficios”.

El líder manipulador utiliza tanto de la manipulación como la persuasión, se podría decir, que ambas herramientas son similares pero la diferencia radica principalmente en la persona que trata de realizar la acción; es decir el líder manipulador que utiliza la manipulación por medio de la persuasión, busca unir la forma de actuar y de pensar de dos o más personas para conducirlos hacia el logro de los objetivos que son provechosos para él mismo como para la Organización y para los miembros del equipo de trabajo.

Hasta el punto que se podría decir que el líder es el encargado del diseño de estrategias a través de la definición de objetivos y la obtención de los medios necesarios para el logro de éstos. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

El líder manipulador sabe que para poder lograr el cambio que él desea es necesario influir, como el proceso de ejercer poder en cualquiera de sus formas sobre un grupo de trabajo o una persona.

La influencia implica una transmisión interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. (Chiavenato, 2009, pág. 336) En la relación del liderazgo existen, las dos caras de la moneda, un líder, aquella persona que influye y los seguidores, aquellos que son sometidos a la influencia.

Ampliaremos en el tema de la influencia y como es utilizada para producir un cambio con los seis principios de influencia desarrollados por Robert Cialdini: (Muñoz)

#### 1. Comparación.

La tendencia de conducirse o actuar como lo hace las personas que nos rodean, es decir, la validación social, ya que en las mayorías de las veces, suele ser correcto hacer lo que hacen las personas que son similares a nosotros.

#### 2. Atractivo.

Es la capacidad que tiene una persona de seducir a las demás personas, es decir, la preferencia a hacer lo que desea la persona a la que le tenemos simpatía, ya

sea que nos guste o a la queremos, cuanto mayor es la atracción por esa persona, mayor es la posibilidad que tiene de influir en las personas.

### 3. Autoridad.

La necesidad de obedecer al que manda, al líder; la obediencia no sólo hacia la autoridad legítima, sino también los símbolos asociados con la autoridad, por ejemplo la experiencia de una persona en determinado tema.

### 4. Compromiso.

Son actos previamente adquiridos de la importancia de ser congruente en las actuaciones, es decir, si la persona está convencida de querer algo en particular es más sencillo influenciarlo.

### 5. Reciprocidad.

Se fundamenta en dar algo a cambio, esto para persuadir que secunden los propósitos del líder y se les está recompensando por ello y que da por resultado hacerles saber que su decisión es la correcta.

### 6. Escasez.

Cuando la persona considera que tiene la oportunidad de obtener algo único esto lo motiva a comportarse de determinada forma que le permita alcanzarlo, es decir, cualquier oportunidad que nos parece más atractiva cuanto menos accesible se presente.

Pero no solo debemos considerar que las tácticas anteriores son suficientes para conseguir influir en los demás, es importante observar todos los elementos que están involucrados, como son: el líder, ya que la veracidad del mismo líder le da la credibilidad; el mensaje, que debe ser claro, contundente y racional; el canal, que es el que le da la formalidad que queremos; y el subordinado, quien determina la mejor forma de acercarse a él, el contacto.

Tannenbaum y Massarik resumen la relación entre los sistemas de influencia y liderazgo al señalar que el liderazgo es “influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. El liderazgo siempre incluye intentos de un líder (influyente) para afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en dicha situación. (Kast & Rosenzweig, 1993)

El líder manipulador, es aquel cuyo poder e influencia sobre su equipo de trabajo se deduce a partir de su aceptación por él mismo, más que por su importancia, posición, estatus o rango dentro de la Organización, ya que una de las herramientas que desarrolla el líder manipulador es la manipulación en su equipo de trabajo. La manipulación que ejerce el líder manipulador es aquella que tiene que ver con las necesidades de sus empleados y trata de influir en ellas para que sean satisfechas a través de los objetivos y metas que se logran.

Este estilo de liderazgo, denominado liderazgo manipulador se enfoca en dirigir un grupo de actividades centradas en un líder, ya que el líder manipulador es aquel que establece las metas y los caminos para alcanzar el logro de estas, asigna funciones y procedimientos, como también dirige, controla, evalúa y corrige todo el proceso que se realiza en su equipo de trabajo.

El líder manipulador toma la mayoría de las decisiones, porque están orientadas a un cometido. Ya que el líder manipulador se caracteriza porque planea, organiza, controla y coordina las actividades de los subordinados para conseguir los objetivos del equipo de trabajo como un fin común, un fin que ambas partes están buscando.

Como lo hemos mencionado con anterioridad el líder manipulador aplica ciertas técnicas tanto persuasivas, psicológicas y de comunicación como de liderazgo, esto le permite poder dirigir grupos y tener influencia ante los demás, por medio de un comportamiento desarrollado con la combinación de manipulación, poder, influencia, así logra un cambio de conducta bien dirigida por el “líder manipulador”

hacia sus subordinados y por lo tanto, hacia el objetivo principal dentro de la Organización.

Es importante mencionar en esta parte de la investigación que este estilo de líder se basa en las necesidades no satisfechas de los integrantes del equipo de trabajo, con base a esto influye y los dirige y conduce hacia el logro de objetivos, ejerciendo manipulación y poder hacia su equipo de trabajo.

Las técnicas que son utilizadas por el líder manipulador tienen que ver con las necesidades psicológicas y emocionales de los miembros del grupo de trabajo para poderlos conducir hacia el objetivo principal de dicha Organización.

Pero por el otro lado, haciendo énfasis en las características de un efectivo liderazgo, el líder manipulador se orienta a las necesidades de la Organización, como la futura satisfacción de ésta, el líder genera decisiones que de forma manipuladora son aceptados por los miembros de su grupo de trabajo con la finalidad de lograr o conseguir el objetivo planeado, y el líder manipulador consigue la satisfacción propia y de paso la de la Organización.

En conclusión, el líder manipulador influye en su grupo de trabajo para obtener las tres principales necesidades que tiene cada uno de sus empleados, las cuales son: la necesidad de cumplir con la tarea común, la necesidad de mantenerse como unidad social y la suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo, donde surge la manipulación para que sean satisfechas como necesidades propias y estas son organizadas como prioridades que se deben satisfacer.

### **Teorías en las que basaremos al Líder Manipulador.**

A continuación mencionaremos algunas teorías en las que podemos basarnos y de esta forma explicar cómo se desarrolla un líder manipulador y como consigue influir o persuadir en los miembros del equipo de trabajo para el logro de las metas deseadas.

La primera teoría que abordaremos es “la **teoría de la atribución** distingue si un acontecimiento ha sido causado por el individuo, por factores externos a él o por alguna combinación de ambos. Si una persona cree que ha causado un acontecimiento, su idea de ese acontecimiento y de sus consecuencias será diferente de la que tendría si creyera que el acontecimiento hubiese sido provocado por algún otro factor”. (Crozier, 2001, pág. 179)

Lo que queremos decir con la cita anterior es que si a un grupo de personas se les distingue como personas responsables y con un buen desempeño dentro de la Organización, se considerará que la causa de esta distinción es porque son personas con un buen desempeño y responsables y así los integrantes del equipo de trabajo se comportarán de esta manera para cumplir con las perspectivas que se tiene de ellos y dando por resultado una mayor producción, es decir el líder manipulador influyo en ellos para que exista un cambio de conducta y comportamiento hacia el logro de objetivos de forma efectiva.

Abordaremos una segunda **teoría de la disonancia** que fundamenta “cualquier compatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. La teoría argumenta que cualquier forma de incongruencia ocasiona incomodidad y que los individuos buscan estabilidad con un mínimo de disonancia”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 347)

Esta cita la enfocaremos hacia la persuasión que realiza el líder manipulador, ya que el integrante del equipo de trabajo experimenta pensamientos de rechazo cuando este pretende cambiar su forma de pensar, por lo que es de suma importancia que el líder manipulador fabrique mensajes o técnicas que ayudaran a disminuir esta disonancia en sus subordinados.

Es importante señalar que el grado de dificultad es alto cuando se quiere cambiar las creencias de una persona cuando esta se siente completamente comprometida y esto provocara grandes conflictos y es aquí cuando el criterio del líder manipulador entra al juego y considera que cuestiones son o no son negociables.

### 3.2 Perfil del Líder Manipulador.

Y es aquí donde nos preguntamos ¿cómo debe ser o qué características debe tener un líder manipulador? Observar, visionar, influir, persuadir, motivar, manipular, tener coraje y perseverancia, estas son algunas de las características que debe poseer un líder manipulador que encabezará la Organización; desarrollaremos las características del líder manipulador, las cuales son:

- ✓ El líder manipulador es conservador, lo que quiere decir que es estricto, severo pero justo con su equipo de trabajo y la mayoría de las veces se rodea de fieles seguidores que estos le aportan algo a él.
- ✓ Se centra en la persona del líder, es decir, este tipo de líder es capaz de escuchar la opinión de sus seguidores pero la decisión que toma es la propia. El líder manipulador tiene bien definido tanto la tarea y la meta como el procedimiento o la forma en la cual será alcanzada. El logro de estas metas tiene que ver con las necesidades de la Organización.
- ✓ El rol primario del líder manipulador es influir en las demás personas para obtener los objetivos deseados de forma que los hagan propios. El líder manipulador hace compatibles las necesidades de cada uno de los miembros del grupo de trabajo con los objetivos del grupo u organización, de modo que, con la cooperación manipulada e influida se llegue a la realización más eficiente posible de los objetivos.
- ✓ El éxito en el liderazgo manipulador requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia el logro de objetivos definidos en situaciones específicas. El líder manipulador permite decisiones rápidas, brinda seguridad y estructura a los empleados.
- ✓ Se concentra el poder en sí mismo, sin omitir que es un líder que cumple con el rol, como asignar las diferentes tareas a realizar dentro de su grupo de trabajo y como estará compuesto dichos grupos. El líder manipulador determina las medidas referentes a las actividades y los procedimientos del

grupo, como normas, reglas, leyes y formas de trabajar dentro de su equipo de trabajo.

- ✓ El líder manipulador es el individuo que controla a sus empleados a través del dominio y del poder inherentes a su cargo, por lo cual es la persona que establece todas las metas que se deben lograr.
- ✓ El líder manipulador sabe que un grupo de trabajo responde de forma favorable cuando el liderazgo es fuerte y bien dirigido, ya sea dentro del grupo de trabajo o de forma individual.
- ✓ El líder manipulador hace hincapié en las circunstancias en las cuales los grupos de personas se integran y organizan sus actividades hacia los objetivos a obtener y en el modo en que la integración y la organización se realizan dentro del grupo de trabajo. La comunicación que utiliza el líder manipulador es descendente, es decir del líder al integrante de trabajo y limita la toma de decisiones a la alta dirección.
- ✓ El líder manipulador dirige mediante la capacidad de conceder recompensas y castigos, conforme el cumplimiento de los objetivos deseados.
- ✓ Su interés propio como líder es cumplir y satisfacer sus necesidades, como las necesidades tanto de la Organización como la de los miembros de su equipo, ya que recordemos que la base de este tipo de liderazgo es la manipulación por medio de las necesidades no satisfechas.
- ✓ El líder manipulador sabe que todas las personas están motivadas principalmente por sus propios intereses; sabiendo esto, es posible influir en los demás realizando intercambios que entrañen beneficios mutuos, para lograr su cooperación.
- ✓ El líder manipulador tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro pero se mantiene alejado de toda participación de grupo,



excepto en las manifestaciones al demostrar las técnicas, es decir su recompensa es de forma contingente, ya que solo intercambia recompensas con sus subordinados por un buen desempeño y son reconocidos los logros. Pero también se hace cargo de los castigos tomando acciones correctivas cuando no existe un buen desempeño y no se obtienen los logros deseados.

- ✓ El líder manipulador es eficaz en una situación de emergencia o en circunstancias críticas (de alto riesgo) ya que otorga sensación de seguridad.

En conclusión, el líder manipulador actúa de acuerdo a sus necesidades, es un líder que tiene bien definido tanto la tarea, objetivo o meta como la manera en la cuál será alcanzada por medio de técnicas y pasos que se deben seguir en el proceso laboral, este líder tiene la capacidad de conceder recompensas y castigos. Recordemos que la característica primordial del líder manipulador es tener un comportamiento que una y estimule a las demás personas hacia el logro de los objetivos.

Los miembros del equipo de trabajo como cualquier persona están motivadas principalmente por sus propios intereses, sabiendo esto el líder manipulador influye en ellos realizando intercambios que involucren beneficios mutuos, es decir, influye en los integrantes del equipo de trabajo para que hagan parte de sus mismos objetivos, los objetivos de la Organización y así obtener un beneficio mutuo cuando se logra los objetivos deseados. Ya que haciendo compatible las necesidades de ambas partes, la cooperación manipulada e influida de parte del líder se llegara de una forma efectiva el logro de los objetivos.

### **3.3 Valores de eficacia y de eficiencia del Líder Manipulador.**

Un líder eficiente es aquel que consigue objetivos trazados a base de los pocos recursos que tiene. Y un líder eficaz es aquel que cumple sus objetivos trazados, son aquellos que no se dan por vencidos a pesar del tiempo, ni de los obstáculos que enfrente, sino que al contrario, tiene definido su objetivo a cumplir y lucha por el hasta cumplirlo.

Todos los líderes eficaces con los que me he encontrado sabían cuatro cosas sencillas. La primera, que el líder es alguien que tiene seguidores. La segunda, que el líder eficaz es el que consigue que sus seguidores hagan lo debido; la popularidad no es liderazgo, los resultados sí lo son. La tercera, que el líder es visible y estable. La cuarta, que el liderazgo no es rango, privilegio, título o dinero, sino responsabilidad. (Labrada Rubio, 2010, pág. 138)

Estas cuestiones representan las dos caras de la misma moneda. Un líder manipulador no puede ser eficaz o eficiente a menos que los subordinados estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos de la organización. Si los líderes quieren proporcionar un fuerte liderazgo, deben también preocuparse de la motivación que se le otorgara a los miembros del grupo (clave de este liderazgo).

No se debe pasar por alto que una parte esencial de un líder eficaz y eficiente es la capacidad para influir en otras personas; un líder debe tener una visión, nos referimos a visión como objetivos o ideas que clarifican a otros individuos hacia dónde deben dirigirse.

La visión podría estar mal concebida, errónea o ser de una forma egoísta para los integrantes del grupo, pero el líder identifica oportunidades que otros no han podido ver y así conseguir los objetivos de forma efectiva.

Este líder manipula esta visión para lograrla de una forma convincente y persuasivamente, de tal forma que los empleados estén estimulados para superar los obstáculos y mantener el camino hacia el futuro deseado.

El líder manipulador debe trabajar con los integrantes del grupo para establecer una implementación de actividades apropiada que se apoye al cumplimiento de la visión y les induzca a usar su iniciativa y talentos personales en el logro de la visión.

Una de las tareas más importantes para este tipo de liderazgo, es el ser un líder efectivo y como logra serlo, el líder manipulador le da énfasis a la capacidad que necesita para obtener resultados y así el logro de los objetivos; donde el líder logre una ventaja competitiva para obtener mejores resultados, promueve la debida transformación organizativa y hace que las cosas se lleven a cabo, influyendo en sus integrantes de trabajo para que estos adopten como propia el objetivo a lograr, ya que esta les otorgara necesidades satisfechas y así provocando que se obtenga una perfecta dualidad de ganar-ganar.

El líder manipulador sabe que su potencial está determinado por las personas que lo rodean, es decir por los integrantes de su equipo de trabajo y están muy conscientes de que es necesario rodearse de personas que tengan el talento y el conocimiento ya que son la fuente principal de la ventaja competitiva, por eso el líder manipulador busca el rodearse de estas personas y que además exista una relación de fidelización hacia él.

El líder manipulador no sólo debe ser efectivo sino también el sistema de liderazgo que desarrolla para que sea efectivo, como lo logra por medio de reglas a seguir que guíen al ejecutar ciertas acciones para el beneficio de él y de la Organización, el líder manipulador fija objetivos de calidad en sus procesos para satisfacer y lograr la lealtad de su equipo de trabajo, como debe asegurar la satisfacción de la Organización.

Es decir, la obtención de resultados es una condición necesaria, pero no suficiente para hacer un líder, recordemos que liderar es atraer, inspirar y motivar a los otros para un camino compartido y distinto, para el líder manipulador es influenciar las opciones de los otros y que de esta manipulación los integrantes del equipo hagan parte de si la meta a lograr.

El “Líder Manipulador” puede dirigir grupos y tener influencia en los demás, por medio de un comportamiento desarrollado por medios de ciertas técnicas persuasivas y así lograr un cambio de conducta bien dirigida para alcanzar el objetivo deseado.

El líder manipulador posee una personalidad agradable y carismática y esto logra que se tenga una superioridad indiscutible porque tiene el don de la palabra que convoca y esto tiene un efecto que logra que el grupo proyecte en él sus aspiraciones y deseos, ya que el líder se encarga de manipular a sus seguidores para que las metas que él desea alcanzar se manifiesten también en los integrantes de su equipo de trabajo.

Las características personales de líder manipulador es desempeñar el rol de un líder eficaz y eficiente dentro de la Organización por lo cual desarrolla ciertas funciones para lograr ser un líder eficaz como:

- ✓ La capacidad de concentrar los deseos proyectados en su persona y formar unidades de trabajo e influir en ellos para que este grupo de personas acepten y hagan propio este deseo en una meta lograda.
- ✓ El líder manipulador comprende que cada integrante de su equipo tiene diferentes fuerzas de motivación y será satisfecha de diferente forma, ya que depende de las carencias y como serán manipuladas para ponerlas en práctica y conseguir de una forma bien direccionada la meta común a lograr.
- ✓ El líder manipulador desarrollara un ambiente propicio para el trabajo grupal, el líder estudiara a sus subordinados y encontrara una similitud en las carencias que se podrá manejar a nivel grupal; aunque será el trato de manera diferente de forma individual.

El líder manipulador se convierte en la pieza clave de la empresa, es decir el ejemplo a seguir de sus integrantes de su equipo por lo tanto es de suma importancia que el líder manipulador actúe con decisiones basándose en criterios razonables, es decir ser congruente con lo que se dice y se hace.

Por lo que debe prestar especial atención a la comunicación y a la formación que se llevara a cabo con el grupo de trabajo como marcar los límites laborales, recompensar o castigar la labor individual y grupal, delimitar la tarea de forma clara y precisa para que la sinergia de la tarea de forma grupal sea efectiva y anticiparse a los problemas para que sean detectadas las posibles dificultades que se pueden presentar en un futuro.

El líder manipulador depende de diversos elementos que existen dentro del grupo y que tiene mucho que ver con las carencias o deficiencias que cada individuo necesita satisfacer, como aspiraciones a lograr, necesidad de reconocimiento, deseos insatisfechos, entre otros, estas carencias son proyectadas al líder y el líder se sensibiliza a estas carencias y son manipuladas por él para poder dirigir o conducir a dicha persona para la obtención de metas planteadas que por medio de este logro ella conseguirá una necesidad satisfecha y estará motivada en lograr alcanzar la meta deseada por el líder; y a su vez el líder manipulador considerara estas motivaciones de alcanzar las metas propuestas por medio de la respuesta del grupo, por medio de las técnicas que aplico el líder para el cumplimiento de metas de manera efectiva y también el eliminar los obstáculos por los cuales no se pudiera obtener el logro de dicha meta.

El liderazgo manipulador está constituido por un líder que pretende mantener un equipo sólido de trabajo, sus normas, sus controles y del cumplimiento del trabajo para lograr la meta deseada, basado en la manipulación que el líder logre tal influencia ante los integrantes de su equipo y con la aplicación de ciertas técnicas persuasivas que ayudaran al líder como a los subordinados indicar el rumbo por el cual se desarrollara la obtención de las metas que se han planteado y se ha hecho parte a los integrantes del equipo.

Es decir, el éxito del líder debe desarrollarse en dos grandes planos: el psicológico y el visionario. El líder debe ser capaz de convertirse en ejemplo, de modo tal que la autoridad moral ganada le permita el apoyo popular, que en otras palabras es la legitimación de su poder. El líder debe ser un visionario capaz de trascender el presente para ver a sus gentes proyectadas al futuro, es decir, que le permita a

éste la definición de objetivos y el cómo lograrlos. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

### **3.4 Ética y Moral del Liderazgo Manipulador.**

Diversas influencias pueden afectar a la ética. El querer o el necesitar puede llegar a tener más peso que la apreciación del bien y el mal. Las presiones personales pueden hacer que el individuo ponga sus necesidades por encima de las de los demás. (Soto Pineda & Antonio, 2007, pág. 42)

El líder manipulador influye en el grupo de trabajo por medio de controlar el proceso de la toma de decisiones por medio de persuadir, influir y manipular ante los demás para convertir sus necesidades, en las necesidades colectivas a ser satisfechas por los demás como propias. Son estas situaciones que pueden surgir discrepancia respecto a cuál es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir.

Además de los aspectos éticos que supone la toma de decisiones, también enfrentan dilemas éticos en el curso del desempeño de sus responsabilidades de liderazgo. Ya sea que se dediquen a planificar, organizar, motivar, comunicar o a llevar a cabo alguna otra función propia de la gerencia, tienen que hacer frente al hecho de que los temas del bien y el mal, imparcialidad y parcialidad, y justicia o injusticia, se deslizan subrepticamente en sus decisiones, actos o comportamientos. (Soto Pineda & Antonio, 2007, págs. 113-114)

El líder manipulador está consciente del deber ético por dos razones: los miembros del grupo de trabajo esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo y ser ético conviene a los intereses de la Organización.

La ética enseña que no somos lo que tenemos ni lo que decimos, sino lo que hacemos. (Labrada Rubio, 2010, pág. 197) Se espera del líder manipulador una conducta ejemplar. Los subordinados esperan que proceda como sabemos que debemos proceder nosotros.

Cuando nos planteamos una ética del liderazgo manipulador debemos tener en cuenta algunas consideraciones básicas. La primera de ellas no debe reducirse sólo al estudio del carácter del líder, es decir, un estudio de su posible integridad y deseables virtudes personales. También los modos de actuar que incluyen este carácter y que se realizan en una serie de actitudes que orientan y conforman las actividades profesionales. Estas actitudes generan unos modos de trabajar y un estilo de dirigir.

La ética de la empresa pretende orientar la actividad que los directivos desarrollan porque la ética tiene por misión orientar las conductas humanas conforme a la recta razón y al cumplimiento de los compromisos. (Labrada Rubio, 2010, pág. 195)

El liderazgo manipulador tiene una tarea interior, de cara al grupo de trabajo y otra al exterior, es decir, a la Organización. De cara al interior, el líder manipulador es el movilizador del grupo de trabajo, el que guía y el perfecto coordinador que dirige en el cumplimiento de los objetivos fijados. De cara al exterior, el líder manipulador demuestra que en el ejercicio de influencia es capaz de obtener éxitos, o como mínimo, salidas razonables. Es decir, el líder manipulador es aquel que es capaz de llevar a los que están con él hacia el éxito.

Para el líder manipulador, la Organización es donde el comportamiento de los miembros no es arbitrario sino que está sometido a unas reglas de cooperación, que hacen posible la satisfacción personal en un clima de respeto mutuo donde se hallan delimitadas las responsabilidades que se comparten.

La ética exige que toda decisión vaya precedida de una deliberación meticulosa y cuidada. La toma de decisiones presupone un proceso de deliberación en el que han de estar presentes el diálogo y la información. En el líder, por su función de gestor, se presupone que posee la información necesaria para decidir. (Labrada Rubio, 2010, pág. 196)

El líder manipulador tiene que ser un realista pragmático que comprenda las fuerzas degenerativas y que, además, tenga la habilidad de modificarlas y darles

forma a fin de que motiven a la gente para actuar en interés de la Organización como un todo.

El líder manipulador es aquel que quiere regirse por criterios de justicia y sus integrantes de los grupos de trabajo estarán dispuestos a compartir una serie de normas que son exigidas de forma común. Estas exigencias tienen la finalidad de integrar dos dimensiones básicas de todo grupo que comparte un proyecto: el líder manipulador y la organización.

Si el líder manipulador debe estar siempre presente en todo proyecto empresarial es porque puede corregir e influenciar lo organizacional. Se trata de introducir la perspectiva del líder manipulador como complemento necesario de la perspectiva de la organización. De igual forma, si lo organizacional es un factor determinante de todo proyecto empresarial es porque facilita y garantiza la cooperación. Se trata, por consiguiente, de introducir la referencia normativa de la organización como complemento necesario a la perspectiva del líder manipulador.

Los líderes manipuladores crean visiones, inspiran, influyen, manipulan y se comprometen o infunden el sentido de compromiso, vislumbran oportunidades que escapan a los demás, traducen la visión en acción y tiene aspiraciones y empatía.

También el líder manipulador fomenta un sentido a la moral que no se logra elaborando un conjunto de normas que ningún trabajador es capaz de cumplir porque se le plantea como un proyecto heroico, sino se plantea como un proyecto integral de la Organización que dignifica los procesos de comunicación, motivación y decisión en la dirección empresarial.

La comunicación, la integración no se logra cuando siempre hablan los mismos y siempre escuchan los mismos. El líder manipulador es un experto en comunicación no sólo porque tiene información puntual de lo que sucede en la empresa; tampoco porque transmite órdenes que emanan del consejo de administración o de la junta de accionistas, sino porque es capaz de influir en los integrantes de su equipo para que acepten estas expectativas.



La motivación del líder manipulador, se puede considerar que la clave es en incentivos o penalizaciones, en clave de premios y castigos. La motivación del líder manipulador tiene como finalidad la de controlar y evaluar el rendimiento de las distintas áreas de trabajo. El control y la evaluación de la rentabilidad es tan sólo una de las tareas del liderazgo manipulador, pero no la única ni la más importante. La decisión, una de las tareas específicas del liderazgo manipulador y no sólo decidir porque otros le han consultado, sino porque está obligado a tomar iniciativas, a innovar caminos de acción para sí y para la organización.

Éste obliga a actuar a los seguidores para alcanzar ciertas metas que representan los valores y la motivación, los deseos y las necesidades, los objetivos y las aspiraciones, tanto de los seguidores como de los líderes. (Burns, 2013) Podemos decir que se ve como una relación propia que se basa en valores y propósitos compartidos.

La ética no es sólo algo que se introduce desde afuera en la gestión empresarial, ni que dependa de que los directivos sean todos personas de extraordinaria virtud. Es sencillamente el nombre de normas, que surgiendo de la lógica de la actividad en que los negocios consisten, obligan a todas las organizaciones a respetar límites y reconocer como excelentes ciertas prácticas. (Francés, 2001)

No obstante la difícil definición de los valores universales en función de la capacidad de liderazgo, el estudio de los grandes estrategas de la historia permite identificar una serie de cualidades comunes a la mayoría de ellos, que pueden ser señaladas como la plataforma fundamental del liderazgo. Que una persona logre en sí misma la comunión de todas esas cualidades no podría ser normal. En efecto, los líderes de la historia generalmente se destacan en una o dos de ellas. Es la fuerza con la que asumen sus proyectos, lo que les permite lograr esa diferenciación del resto de sus contemporáneos. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

Los valores orientan el comportamiento y las actitudes personales, principalmente, y se encuentran en los efectos que produce la propia conducta en las otras

personas, en la sociedad, en el medio ambiente, etc. Los valores contienen elementos de juicio que permiten a los individuos discernir sobre lo que es bueno, correcto y deseable. (Labrada Rubio, 2010, pág. 193)

Los valores se apoyan en los principios morales que orientan los comportamientos y las relaciones humanas de la sociedad y sirven de base para el comportamiento ético, que la forma con la que las personas aplican los valores morales a sus relaciones y las consecuencias de las mismas. La ética, de alguna forma, es el conjunto de reglas que gobierna el ordenamiento de los valores. (Labrada Rubio, 2010, pág. 193)

No obstante la difícil definición de los valores universales que debe de tener un líder, en función de la capacidad de serlo, ha llevado a los estudiosos de los grandes estrategas de la historia a identificar ciertas cualidades que son comunes entre los líderes y que estas cualidades han sido señaladas como la plataforma fundamental del liderazgo.

### **Cualidades del líder.**

Al leer el Arte de la Guerra de Sun Tzu y algunos otros escritos chinos que datan de hasta quinientos años antes de Cristo, llama mucho la atención el énfasis que se hace en el desarrollo personal del líder..., en donde el líder es protagonista fundamental, gracias a que logra combinar positivamente todos los valores de la cultura... De lo anterior se puede concluir que el líder es también un producto de la cultura en la cual se desenvuelve, gracias a que logra aglutinar los valores de está alrededor de sí. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

Es decir, un líder debe levantar a la Organización, armando equipos y generando patrones de comportamiento que permiten a la Organización seguir cosechando triunfos, y el objetivo del líder manipulador es generar soluciones que mejoren continuamente, se requiere a un líder con ciertas capacidades y habilidades,

características que experimenten, cuestionen lo establecido, motiven a los demás, construyendo una cultura en la Organización.

En primera instancia, el objetivo fundamental en la formación de líderes debe ser el fortalecimiento de los valores propios de cada cultura, cuya importancia gira en torno de la aceptabilidad general... sin embargo, el líder proclamado por los propios valores de su cultura tiene la posibilidad de modificar la visión de éstos y transgredir las posibilidades de su propia cultura. (Escobar Valencia & Londoño Mesa, 1998)

A continuación desarrollaremos las cualidades del líder mencionadas por Escobar y Lodoño (1998) que deberán coexistir en un líder:

✓ Genio o Creativo.

Las responsabilidades que recaen sobre él lo obligan a ser poseedor de una inteligencia superior que raya con la genialidad. A esta inteligencia que posee una gran dosis de astucia e intuición, los teóricos no han dudarlo en llamarla genialidad creativa.

Para lograr esta genialidad creativa, la experiencia no es suficiente. El genio creativo en el líder nace de conjugar su capacidad de pensamiento complejo ejercitada en el análisis de un gran número de variables y cualidades como la intuición y la astucia que a la vez le suministran capacidad sintética.

✓ Flexibilidad y Decisión.

Si algo debe caracterizar al líder es su capacidad creativa de nuevas alternativas.

El líder debe conducir la capacidad contingencial de su gente, que en otras palabras es la posibilidad de adaptarse a cada situación, reaccionando rápidamente. Cada situación debe ser analizada individualmente, y como tal, el problema siempre merece una solución diferente.

✓ Estabilidad.

Una de las cualidades más complejas de desarrollar para un líder es la estabilidad o el control de su temperamento; para él la irritabilidad es un enemigo en el proceso de obtención de decisiones geniales. Perder el control, no sólo entorpece el proceso de toma de decisiones, sino también debilita las posiciones del líder, ya sea frente a su gente o en medio de los procesos de negociación frente a la contraparte.

El obtener esa calma vital exige para el líder un amplio proceso de madurez. Para lograrlo se necesita desarrollar primero otras dos grandes cualidades: la paciencia y la capacidad de cálculo.

Para concluir, lograr la estabilidad no es fácil ya que choca con las más profundas emociones del ser humano. Se necesita tiempo, madurez, paciencia y capacidad de cálculo para el logro del tal propósito.

✓ Valentía y Coraje.

Con valentía y coraje se ejemplifica uno de los más emocionales aspectos del líder en medio del conflicto. El líder arriesga en cada decisión trascendental el bienestar futuro de sus subordinados. Lo que no puede permitir el líder es que su valentía y esa pasión por el riesgo lo deslumbren e involucre a su organización en conflictos en la búsqueda de causas injustificadas.

✓ Intrepidez.

La actitud frente al riesgo ofrece innumerables matices al interior del desempeño del líder. Como se vio anteriormente, el líder, gracias a su valentía y coraje, debe ser capaz de enfrentar decisiones o situaciones de alto riesgo.

✓ Temple.

Se resume la capacidad del líder de hacer que sus órdenes y lineamientos se vuelvan efectivos. El líder debe lograr que sus órdenes sean celosamente cumplidas por sus dirigidos. El temple del líder se mide en la capacidad de hacer

que sus objetivos sean logrados a través de la implementación de una exigente disciplina al interior de su organización.

✓ Compromiso y Entrega.

El temple del líder no sólo debe ser dirigido y destinado a sus subordinados. Es igualmente dirigido a sí mismo. La necesidad de ser ejemplo exige del líder la mayor cantidad posible de entrega y compromiso. Sin entrega, el líder difícilmente podrá ganar el favor de su gente de quien es el soporte psicológico y a la vez el modelo a imitar.

Si bien la personalidad del líder plantea una gran fortaleza antes estos aspectos, el más pequeño deterioro de su energía puede comprometer la salud de la organización.

✓ Maestría.

Un líder no se forma de la noche a la mañana, a pesar de que algunas de sus cualidades pueden ser innatas. El líder es un conjunto de matices que se consolidan, gracias a la preparación, la experiencia e incluso la capacidad educadora. Reunidos estos tres aspectos, el estado de maestría puede ser obtenido en el líder.

La maestría llega entonces de la comunión de la preparación con la experiencia, pero plantea a su vez el gran reto de educar a los subalternos, de irradiar en ellos un efecto Pigmalión<sup>2</sup> positivo.

✓ Selectividad.

El líder como tal, no existe por sí solo. Existe por su gente, como se verá más adelante. Tal motivo plantea la necesidad de seleccionar bien los recursos de la

---

<sup>2</sup> El efecto pigmalión es uno de los sucesos que describe cómo la creencia que una persona tiene sobre otra puede influir en el rendimiento de esta otra persona. Esto supone, por tanto, algo importante de conocer y estudiar para los profesionales del ámbito educativo, laboral, social y familiar.

organización. Toda persona puede ser útil para tal propósito pero es importante en todo caso la identificación de aquellas personas con mayor potencialidad.

Pero las organizaciones no son sólo líderes. Ahí radica la importancia de ser selectivo. Se debe ser capaz también de identificar la persona correcta para cada función. No todos los roles son glamurosos y llenos de matices. Para esos roles también existe alguien adecuado, capaz de desempeñar la función inmejorablemente. Es objetivo del líder para lograr la victoria, el ensamblar una organización en la cual la excelencia se extienda a cada uno de sus rincones.

✓ Comunicador.

La necesidad de educar a su gente no es el único aspecto que obliga al líder a ser un gran comunicador. El líder enfrenta la necesidad de comunicar su visión y los objetivos claramente a su gente. No obstante, las facultades excepcionales del líder unidas a la capacidad de ver oportunidades en donde otros no las ven, dificulta considerablemente este papel.

El líder debe buscar que los objetivos imperceptibles para algunos, logren permear el clamor popular y de esta forma obtener el apoyo de la masa.

✓ Conciliador.

La labor e conciliación del líder no se limita a los valores. El líder permanente está negociando y como tal, la conciliación siempre está presente en sus acciones. La importancia de la conciliación radica en la posibilidad de multiplicación de fuerzas mediante las alianzas.

Analizando lo anterior, el líder no sólo debe poder conciliar los puntos de conflicto en medio de los procesos de alianza, sino que también debe poder poseer una gran capacidad de relacionarse con otras culturas u organizaciones, con el objeto de explorar el potencial de alianzas entre ellas. Igualmente, la capacidad conciliadora debe extenderse al interior de la organización, ya que es evidente que los conflictos internos pueden comprometer el logro de los objetivos.

- ✓ La legitimidad de la autoridad.

Todas estas cualidades que rodean al líder no le servirían de nada si no logra ganar el apoyo de la gente. Por más grados que se obtengan y más alto se esté en la organización jerárquica, el poder no logra consolidarse sin el aporte y reconocimiento de los subordinados. Son ellos los que legitiman el poder, y como tal las acciones del líder antes que buscar su propio bienestar deben buscar el de los demás.

El objetivo entonces para el líder es obtener el favor popular mediante el ejemplo. En sí es convertirse en la autoridad moral de su cultura y sociedad. Arrancando de una sólida formación, el líder debe defender los valores, dejarlos evolucionar y encarnar las cualidades más admirables de su pueblo. Para ello, la única clave será, ser honesto con su gente, tal como lo resumiera en una frase Sun Pin: “Siempre sé sincero”.

## Capítulo 4. Funciones del Liderazgo Manipulador.

Las funciones del líder manipulador constituyen una estructura muy útil para organizar sus conocimientos de forma administrativa por medio de las siguientes funciones básicas: la integración, la dirección, la motivación y el control.

### 4.1 Integración.

No hay principios universales aceptados para la integración de personal; no obstante, son útiles como pautas para entender la función de esa integración. Esos principios se agrupan bajo el propósito de la integración del personal. (Koontz & Wehrich, 2004)

El propósito de la integración de personal se resume en los principios siguientes, de acuerdo a Harold Koontz (2004):

**Principio del objetivo de la integración de personal.** El objetivo de la integración de personal administrativo es asegurar que las funciones organizacionales queden a cargo de elementos calificados que estén capacitados para ocupar esos puestos y dispuestos a hacerlo.

**Principio de la integración del personal.** Cuanto más clara sea la definición de las funciones organizacionales y de sus requerimientos humanos, y mejores sean las técnicas de apreciación administrativa y de capacitación aplicada, más alta será la calidad de la administración.

De acuerdo a los principios anteriores el líder manipulador realiza en el primer principio que dentro de la Organización puede no solo adaptar sus necesidades para llegar a satisfacer las demandas del entorno, sino que incluso pueden llegar a cambiar el entorno, las metas o los objetivos para satisfacer sus propias necesidades. Este principio exalta la capacidad y la aspiración de asumir la responsabilidad de liderar.



Y de acuerdo al segundo principio el líder manipulador crea un futuro para la Organización y de este plan se parte en las acciones y decisiones a emprender en el presente. Esta estrategia que realiza el líder manipulador es la que otorga la mayor capacidad de influencia sobre sus integrantes de grupo de trabajo, puesto que no solo pretende conocer el futuro de esta, sino hacer que se consiga la meta deseada e influir en ellos para que esta sea una meta común y se consiga satisfacer de una forma efectiva.

### **Unión de equipos.**

El líder manipulador consigue que su equipo de trabajo este fusionado, ya que la integración otorgara un equipo efectivo que está interesado altamente en el logro de los objetivos, pero ¿cómo el líder manipulador consigue que su equipo de trabajo este integrado de una forma efectiva para poder influir o manipular en el equipo de trabajo?.

De acuerdo a los principios de Harold Koontz (2004), estos indican los medios para la integración de personal efectiva.

**Principio de definición de puesto.** Cuanto mayor sea la precisión con que se identifiquen los resultados esperados de los administradores, mayor será el número de dimensiones de sus puestos que puedan definirse.

Es decir, en esta etapa el líder manipulador proporciona oportunidades a los miembros del equipo de trabajo para que interactúen entre ellos, la organización y el medio de trabajo ya que los puestos son ocupados por personas con diferentes necesidades a satisfacer (como estatus, poder, seguridad, paga, logros, etc.) que provocaran en el miembro del equipo de trabajo el correcto desempeño.

**Principio de evaluación de los administradores.** Cuanto más claramente se identifiquen los objetivos verificables y las actividades administrativas requeridas, más precisa puede ser la evaluación de los administradores en cuanto a estos criterios.

Es decir, el líder manipulador celebrara los éxitos del equipo de trabajo con recompensas, destacar los logros de forma grupal como individualmente y en viceversa emite sanciones para establecer que conductas no son aceptables de forma individual como grupal.

**Principio de la capacitación y el desarrollo de los administradores.** Cuanto más se integren la capacitación y el desarrollo de los administradores con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo.

Lo que podemos decir de acuerdo a este principio es que el líder manipulador puede atestiguar de que todos los miembros del equipo de trabajo participen en la determinación de los objetivos del equipo, aunque la última decisión la tenga el líder manipulador y que también depende del líder manipulador influir o manipular a sus subordinados para que sus objetivos sean los mismos que los del líder manipulador.

Coordinar a un grupo de trabajadores, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y el intentar dirigirlos hacia un mismo objetivo es complicado. Por lo que el líder manipulador como estrategia forma un plan (acciones y decisiones a emprender) otorgándole una mayor capacidad de influencia sobre sus integrantes para conseguir la meta deseada, y no sólo adapta las necesidades del entorno para llegar a satisfacer las demandas, sino que incluso influye en ellos para que sea una meta común y sea satisfecha de forma efectiva tanto para el empleado como para la Organización.

## **4.2 Dirección.**

El líder manipulador impone su propia voluntad de forma sutil ya que ha influido en ellos para que la meta que este tipo de liderazgo quiere alcanzar se haya convertido en una meta común y además la obtención de la meta deseada

provocara satisfacer necesidades de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo.

Como toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia, el líder manipulador da una orden que esta vinculando a un fin y este fin dentro de las Organizaciones son los objetivos o metas que se quieren lograr de una forma efectiva.

El líder manipulador es nominado por el área superior para ejercer la conducción de la Organización a las metas deseadas de una forma efectiva.

El liderazgo y más el estilo manipulador es una forma especial de poder, ya que es la capacidad del líder basada en las cualidades personales y las técnicas persuasivas del líder para influir en la aceptación de los seguidores a las metas a lograr, es decir el líder ejerce en consecuencia, una influencia sobre lo que los miembros del grupo hacen y piensan.

### **Habilidades directivas para liderar.**

Nadie pasaría por alto que una parte esencial de un líder eficaz es la capacidad para influir en otras personas. Un líder debe tener una visión (ideas u objetivos que clarifican a otros individuos hacia dónde deben dirigirse). (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 272)

- ✓ Habilidades de Influencia.

Los líderes manipuladores como los otros líderes tienen la finalidad de dirigir a las personas hacia una meta o resultado final. El líder manipulador influencia a los demás porque tiene el poder para aplicar recompensas y castigos con el fin de conseguir el acatamiento de los subordinados.

- ✓ Habilidades de Flexibilidad.

El líder manipulador está consciente de que para conseguir ser un líder eficaz, debe adaptarse a la situación a la que se enfrenta y a las características de los individuos a los que desee liderar. Ya que el líder manipulador está consciente de

que lo que funciona en una situación o con una persona, no sirve en otras circunstancias o con otros individuos.

✓ Habilidades de Motivación.

El líder manipulador crea un entorno de trabajo en el que los empleados estén completamente dedicados a la tarea a la que se enfrentan y, a la vez, quieran contribuir con sus mejores esfuerzos y se sientan satisfechos por conseguirla.

Para la función administrativa de la dirección, es importante señalar otros principios o habilidades que son señaladas por Harold Koontz (2004), helos aquí:

**Principio de claridad de la comunicación.** La comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se transmite de manera que pueda entenderla el receptor.

Es decir, la responsabilidad del líder manipulador es expresar el mensaje de forma clara al integrante del equipo de trabajo, señalando la necesidad de plantear el mensaje y tener una buena comunicación escrita y oral con el fin de que pueda armonizar hacia donde queremos llegar y las metas se obtengan de forma más eficaz y eficiente.

**Principio de integridad de la comunicación.** Cuanto mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como del comportamiento moral del líder, mayor será la aceptación del mensaje por el subordinado.

En la función de dirección el líder manipulador impone su propia voluntad pero de forma sutil para que el grupo de trabajo no sienta la manipulación de forma negativa sino que crea que es parte del proceso y la acepte de forma positiva y así la meta que se quiere alcanzar se haya convertido en un objetivo común y el logro de esta provoque la satisfacción de las necesidades de forma individual como grupal.

La dirección del líder manipulador está basada en la capacidad del mismo líder, es decir, cualidades personales y las técnicas persuasivas y así provocar una manipulación para la aceptación de influir ante los demás para lograr las metas u objetivos deseados.

### **4.3 Motivación.**

El líder manipulador se basa en una de las teorías de la motivación que habla acerca de las necesidades o carencias que tiene cada persona.

#### **Teoría de las necesidades.**

Según esta teoría los empleados están motivados por medio de satisfacer sus necesidades, lo que quiere decir que si una organización le da las herramientas necesarias para poder lograr el satisfacer sus necesidades mayor será el esfuerzo en su tarea como empleado y alcanzara lo que les satisface. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 289)

El líder manipulador se basa en dos teorías muy importantes, que el motivo es intentar puntualizar las necesidades humanas más significativas.

**Jerarquía de las Necesidades de Maslow.** Las personas intentan satisfacer sus necesidades en un orden determinado, desde las más básicas a las menos primordiales.

Las necesidades de acuerdo a Abraham Maslow son las siguientes: (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 289)

- ✓ Necesidades fisiológicas. Que habla acerca de las necesidades biológicas del ser humano, como la comida, el agua, dormir, etc.
- ✓ Necesidades de seguridad. Protección y estabilidad.
- ✓ Necesidades sociales. Que tiene que ver con el sentido de pertenencia y el afecto.

- ✓ Necesidades de estima. Es decir un concepto positivo de uno mismo y el estatus.
- ✓ Necesidades de autorrealización. Se entiende como la satisfacción de uno mismo.

Dicho autor sustenta que cada nivel inferior de la jerarquía de las necesidades debe estar satisfecho antes de que el siguiente nivel superior de necesidad se convierta en un motivador.

Esta jerarquía de necesidades proporciona la siguiente implicación práctica: proporcionar recompensas adicionales para satisfacer una necesidad motivará sólo si la necesidad no ha sido ya satisfecha. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 289)

Es importante mencionar que la única necesidad que nunca podrá ser totalmente satisfecha es la necesidad de autorrealización, ya que si esto sucediera las personas no serían capaces de permanecer desarrollándose y aprendiendo mientras exista la oportunidad de seguir haciéndolo, por lo tanto, si lo proyectamos al ámbito organizacional es el caso de un entorno de trabajo interesante y desafiante.

El líder manipulador influye a personas que tienen necesidades no satisfechas de los niveles inferiores, ya que se puede manipular o influir a las personas hasta un determinado nivel o también puede estimularlo y excitarlo el trabajo en sí mismo.

**Teoría ERG de Alderfer.** Clayton Alderfer desarrolla su teoría desde el estudio de la pirámide de necesidades de Maslow y considera tres grupos básicos de necesidades: (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 290)

1. Existencia, son los requerimientos materiales para la supervivencia, comparando esta teoría con la pirámide de necesidades de Maslow este grupo corresponde con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Relaciones sociales, es el deseo de las personas por lograr el apoyo social, forman relaciones interpersonales y un reconocimiento positivo y favorable

ante los demás, corresponden a las necesidades sociales y de estima de la pirámide de Maslow.

3. Crecimiento, o el deseo individual de cada persona para desarrollar y poner en práctica sus talentos. Conforme a la pirámide de Maslow se coloca al nivel de las necesidades de autorrealización pero también se desarrolla las necesidades de estima y de logro.

La diferencia que se encuentra de esta teoría con la teoría de Maslow, es que la teoría de Alderfer no transmite una jerarquía rígida donde una necesidad tenga que ser satisfecha antes de que otra necesidad se vuelva operacional.

Conforme con la teoría de Alderfer las tres categorías de necesidades pueden ser operadas simultáneamente y además menciona que si una necesidad de un alto nivel no está siendo satisfecha, las personas podrían demandar más recompensas para satisfacer necesidades de niveles más bajos. (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 290)

Comprender las necesidades de otras personas es la esencia de toda actividad de influencia exitosa. Los demás harán determinadas cosas por usted y se sentirán bien por ello, siempre y cuando crean que actúan en su propio beneficio y que, además, estén alcanzando sus metas personales. La influencia como el descubrimiento de las necesidades y los anhelos y deseos de otras personas para después llegar a una solución que quizá satisfaga esos deseos. Una vez que haya identificado estas necesidades y les haya demostrado a quienes desea influir cómo su sugerencia o su propuesta llegarán a satisfacerlas, accederán a su petición y lo apoyarán, porque consideran que actúan en su propio beneficio y no el de usted. (Huczynski, 1997, pág. 99)

El líder manipulador es consciente de que la motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones.

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional efectivo es la motivación que, combinada con las habilidades y capacidades de los empleados, lleva al logro de los objetivos de rendimiento y a la satisfacción de los

trabajadores. Se crea una relación bidireccional de apoyo mutuo, lo cual significa que administradores y empleados influyen unos en los otros y se benefician conjuntamente. (Davis & Newstrom, 2004, pág. 35)

El líder manipulador examina los objetivos y valores inmediatos del integrante del equipo de trabajo en relación con su trabajo, valores que pueden o no estar íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, pero que varían tremendamente de un individuo a otro.

El líder manipulador está consciente que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le dé a determinados motivadores, como el dinero, la responsabilidad, el logro, y del tipo de conducta que esta persona espera del área de control.

El líder manipulador influye a los subordinados para que trabajen de forma eficiente, se comprometan y que hagan parte de si, las metas que queremos conseguir y que sean satisfechas pero su trabajo depende de estas dos razones:

- ✓ La influencia que existe entre las expectativas del subordinado en relación con las de la organización. Y las expectativas de ambos de lo que pueden dar y de lo que se puede recibir a cambio.
- ✓ Lo que se intercambia.

Recordemos que las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional, en la forma de normas de cambio organizacionales.

### **Motivación hacia el poder.**

El líder manipulador utiliza la motivación como un impulso para tratar de cambiar a los miembros de su grupo de trabajo y situaciones dentro de la Organización.

Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Una vez que obtiene el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva. (Davis & Newstrom, 2004, pág. 124)



El líder manipulador está motivado hacia el poder en dos perspectivas: el poder organizacional, que es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la Organización y el poder personal que buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio.

### **Necesidades de la motivación.**

La motivación es un proceso de toma de decisiones mediante el cual el líder manipulador elige determinados resultados y trabaja para obtenerlos.

El que desea influir requiere una teoría de la motivación más comprensible, manejable y práctica, aun cuando carezca de refinamiento. (Huczynski, 1997, pág. 100)

El líder manipulador utiliza la teoría de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, la jerarquía de las necesidades representan la forma y manera de cómo obtener el apoyo de las personas en quien se desea manipular o influir. Por lo que el líder manipulador debe asegurarse de saber cómo se manipulara y de una forma correcta. Maslow argumento que una necesidad se volvía activa, sólo cuando la necesidad del nivel anterior había sido satisfecha.

Nuestras necesidades engendran conductas para alcanzar las metas que cumplan con estas necesidades. (Huczynski, 1997, pág. 100)

### **Reconocer las necesidades en quien se desea manipular.**

Las personas tienen necesidades, anhelos y deseos ocultos o inexpresivos que son sus fuerzas impulsoras reales. (Huczynski, 1997, pág. 101) El poder identificar estas necesidades puede convertirse en un problema porque estas pueden ser capaces de disimularlas.

Para identificar las necesidades de aquellos en quienes se desea manipular, se podría decir que todas las personas tratan de satisfacer sus necesidades primarias. El líder manipulador puede identificarlas al observar la forma en la cual

se comportan, como actúan, a que dedican su tiempo y el líder manipulador descubrirá que es lo que las impulsa. El líder manipulador también puede preguntar de forma directa cuáles son sus necesidades y después de que ha recopilado la información de cuáles son las necesidades, los objetivos generales o prioridades, el líder manipulador podrá elaborar su estrategia de influencia.

Es importante señalar que “la persona a quien se intente influir sólo sentirá atracción por aquellos aspectos que satisfagan sus necesidades. Si usted no sabe cuáles son, su propuesta no le atraerá, aun cuando a usted le parezca muy atractiva” (Huczynski, 1997, pág. 101).

El líder manipulador también es influenciado por otra teoría donde se plantea que las personas perciben que ciertos comportamientos en el trabajo serán recompensados y cómo de justas y equitativas serán las recompensas, ya que el líder manipulador comprende que las recompensas son motivadores no generales, cada individuo tiene de motor diferentes necesidades.

**Teoría de las expectativas de Victor Vroom.** Esta teoría señala que la fuerza que mueve a una persona a actuar de una forma determinada depende de la creencia de las personas de que sus acciones producirán resultados que ellos consideran valiosos y atractivos. La teoría examina tres relaciones (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, pág. 294):

- Relación esfuerzo-desempeño, habla acerca de la probabilidad subjetiva o expectativa de que la aplicación de un mayor esfuerzo conducirá a mejorar el rendimiento. Se habla de un término crucial que es el subjetivo, ya que las personas podrían subestimar o sobrestimar el grado con el que trabajar con más empeño conducirá a un mejor rendimiento.
- Relación desempeño-resultado (recompensa), es el grado con el cual se espera que un rendimiento en un determinado nivel conduzca a resultados o recompensas que para ellos resultan atractivas.
- Valencias, es el grado con el que las recompensas dependientes del rendimiento satisfacen las metas personales o necesidades del individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué algunas personas hacen simplemente lo mínimo necesario mientras que otros aplican todo el esfuerzo que pueden en el desempeño de sus puestos. Donde se desarrolla cuatro puntos del porqué de esta situación (Gómez-Mejía & Balkin, 2003, págs. 294-295):

1. Se reconoce que no existe un modo universal para motivar a las personas, ya que las creencias personales y las percepciones juegan un rol destacado en la percepción de la relación de esfuerzo, desempeño, resultados y lo atractivo que resultan tales resultados, esto podría ser influenciadas por la organización.
2. La mayoría de los empleados podrían no proporcionar el máximo esfuerzo porque no creen que la organización lo valore adecuadamente.
3. Las organizaciones temen a menudo recompensar a las personas en función del rendimiento, ya que es difícil la medición del mismo y también se podría provocar disconformidad con la precisión de la valoración del rendimiento, especialmente cuando la evaluación no es favorable.
4. Las recompensas que se dan de manera individualizada generan una mayor motivación, ya que no todos deseamos lo mismo. Pero hablando de las recompensas dentro de la organización se encuentran limitadas que puedan facilitar y permitir que se adapten para satisfacer las necesidades individuales.

El líder manipulador basa la motivación primordialmente en las necesidades satisfechas o no satisfechas de los integrantes del grupo de trabajo, la teoría de las necesidades señala que se le da herramientas para poder lograr satisfacer sus necesidades y esto provoca un mayor esfuerzo en su tarea como parte del grupo de trabajo y alcanzara a satisfacerlas.

Sin dejar a un lado que el líder manipulador influye a través de su poder, es importante mencionar aquí que el poder que utiliza el líder manipulador puede ser usado de forma constructiva o destructivamente, influye por medio del poder para lograr los objetivos de la Organización, como los propios y los de los empleados, en los cuales el líder ha jugado un papel muy importante porque a manipulado complementado estos objetivos.

### 4.3.1 Técnicas persuasivas enfocadas en la Teoría de las Necesidades de Maslow.

El líder manipulador utiliza la teoría de la pirámide de Maslow porque es una herramienta que le hace saber porque las personas se comportan de cierta forma, recordemos que el origen de la conducta es la necesidad.

El líder manipulador está comprometido con el logro de objetivos en la Organización y sabe que el fin que se quiere conseguir es llegar a ser un líder efectivo, logrando esto por medio de influir, persuadir o manipular las necesidades a satisfacer, estas necesidades que intentara satisfacer el líder manipulador son las primeras cuatro de la pirámide de necesidades de Maslow en los miembros del equipo de trabajo.

Esta teoría se basa en siete necesidades:

- 
1. Necesidades fisiológicas.
  2. Necesidades de seguridad física y psicológica.
  3. Necesidades de pertenencia y afecto.
  4. Necesidad de autoestima (Estima).
  5. Necesidad de logro intelectual.
  6. Necesidad de apreciación estética.
  7. Necesidad de autorrealización.

Necesidades básicas en las que el Líder Manipulador influirá para manipular a su equipo de trabajo y satisfacer dichas necesidades.

### Necesidades de Maslow

Para poder entender un poco como el líder manipulador utiliza la teoría de las necesidades de Maslow, describiremos los últimos cuatro pisos de la pirámide:

- Necesidades Fisiológicas.

Son las necesidades más imperiosas que tiene el ser humano y se refiere a la supervivencia del hombre. Son las necesidades básicas que tiene el hombre como son: la necesidad de comer, tomar agua y respirara; necesidad de dormir y tener salud, etc. y si no son satisfechas dominaran toda nuestra conducta.

Pero están necesidades no se cubren solo cuando le das a tu cuerpo lo que necesita sino es saber cómo dárselo y que calidad se le está dando, por ejemplo: no es comer es alimentarse, no es dormir es descansar, no es no estar enfermo es tener una buena salud, etc.

De acuerdo a lo mencionado con Abraham Maslow que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

- Necesidad de Seguridad.

Cuando han sido satisfechas as necesidades fisiológicas, se tiene la necesidad de apoyo y contar con un ambiente ordenado y justo, es decir ausente de peligros físicos o psicológicos.

Las necesidades que surgen en este nivel son básicamente seguridad psicológica, de salud y física; necesidad de recursos como vivienda, educación, bienes y activos; necesidad de un empleo.

Esta es la etapa que nos ayuda a la toma de decisiones de una forma decidida sin titubeos o miedo a la toma de decisión.

- Necesidad de afecto y pertenencia.

Es la necesidad de ser parte de algo o pertenecer a un grupo social, el sentirnos integrados, es decir el poder de socializar con la gente.

Las necesidades a cubrir en esta etapa son: necesidad a relacionarse, a tener amigos y un grupo social; necesidad de afecto y amor; y la necesidad de aceptación social.

- Necesidad de Estima.

La necesidad de autoestima es tener una imagen positiva de nosotros mismos, basada en la aprobación y el reconocimiento por parte de los demás.

Las necesidades que se deben cubrir en esta etapa es una alta estima por medios de la necesidad de respeto a uno mismo, teniendo confianza, competencia, logros, independencia y libertad.

El tener satisfecha esta necesidad provoca tener un buen sentido de vida, el valorarnos como persona tanto como individuo como profesionalmente y que esto le ayudara para alcanzar los otros tres niveles de la pirámide que tienen que ver con la autorrealización.

Sólo desarrollamos los cuatro últimos escalones de la pirámide de las necesidades de Maslow porque estas necesidades se desarrollan con el entorno y el ambiente en el que se encuentra la persona, y es aquí donde el líder manipulador puede persuadir o influir en ellos para obtener lo que se desea de ellos; a diferencia de los tres primeros escalones de la pirámide que tiene que ver con uno mismo, ya que no todas las personas sienten necesidades de autorrealización, debido a que se trata de una conquista personal, porque estas tienen que ver con la motivación de crecimiento, la necesidad de ser y por supuesto la autorrealización.

### **Perfil psicológico de la falta de satisfacción de las Necesidades de Maslow.**

Después de haber descrito brevemente las necesidades básicas que utilizaremos para esta investigación, y recordemos que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, ya que las necesidades satisfechas no generan ningún comportamiento; realizaremos un perfil psicológico

de las personas que no han satisfecho alguno de los cuatro niveles de la pirámide de Maslow:

✓ **Perfil psicológico de las personas que no han satisfecho las necesidades fisiológicas.**

Si las necesidades fisiológicas no han sido satisfechas es muy difícil determinar un perfil psicológico de la persona ya que como lo hemos mencionado con anterioridad son vitales para que el ser humano se mantenga vivo pero si no son satisfechas de manera positiva dominara totalmente la conducta de la persona, es decir perdemos cualquier control de nosotros mismos.

✓ **Perfil psicológico de las personas que no han satisfecho la necesidad de Seguridad.**

El fin de estas personas es buscar seguridad de forma física como económica, una estabilidad personal.

Podemos mencionar que las personas que no han satisfecho de manera correcta las necesidades de seguridad tienen el siguiente perfil psicológico:

- Personas con miedo e incertidumbre.
- Extremistas, es decir muy violentos o sumisos, aplastan o son aplastados.
- No saben funcionar si no se les ordena o manda pero al mismo tiempo les gusta el mandar y tener el poder y son controladores.
- No son responsables de uno mismo, por lo que no asumen la responsabilidad.
- Se justifican.
- En el trabajo les gusta que las reglas o normas estén bien definidas.
- Le temen a tres áreas: la falta de dinero, no tener salud y a la muerte.

✓ **Perfil psicológico de las personas que no han satisfecho la necesidad de Afecto y Pertenencia.**

En esta etapa el ser humano trata de cubrir sus necesidades de aceptación, participación y asociación, es decir lo que tiene que ver con el desarrollo afectivo de la persona.

Podemos mencionar que las personas que no han satisfecho de manera correcta las necesidades de afecto y pertenencia tienen el siguiente perfil psicológico:

- Son personas muy tímidas (poco sociable).
- Son inestables tanto en las emociones como en las relaciones interpersonales.
- Tendencia a servir a los demás compulsivamente.
- Compran el afecto de los demás.
- Son personas manipulables emocionalmente.
- Son personas que se sienten víctimas. Pero pueden caer en que lo sean ya que es tanta su disposición que se pueden aprovechar de esta circunstancia.
- Personas que trabajan donde puedan expresar sus emociones o sentimientos.

✓ **Perfil psicológico de las personas que no han satisfecho la necesidad de Estima.**

En esta etapa podemos encontrar dos variables muy importantes, por un lado la estima alta, es decir autoestima, y esto se refiere al respeto por uno mismo y los sentimientos que conllevan, confianza, libertad, independencia, etc.; y por el otro lado encontramos la estima baja que se busca con la necesidad de atención, aprecio o reconocimiento.

Podemos mencionar que las personas que no han satisfecho de manera correcta las necesidades de estima tienen el siguiente perfil psicológico:

- Una persona que tienen una gran necesidad de llamar la atención.



- Son personas que no toleran la crítica o que se le ridiculice en público.
- Son personas vengativas, agresiva, histéricas.
- En el campo laboral ellos trabajan donde se pueden lucirse, donde se puedan hacer notar.

En conclusión, podemos observar que los perfiles de cada uno de las cuatro primeras necesidades, basada en la Teoría de las Necesidades de Maslow, son diferentes entre sí y quizá podríamos decir que son el extremo una de otra, tenemos un perfil desarrollado para reconocer cierta necesidad insatisfecha en determinadas personas.

A continuación mencionaremos recomendaciones de cómo actuar para que podamos influir o manipular a los integrantes del equipo de trabajo.

### **Recomendaciones para manipular a las personas con carencia en:**

Las recomendaciones que a continuación presentaremos serán recomendaciones para dirigirnos de forma corporal como verbalmente para provocar una manipulación ante determinada persona, es decir con cierta carencia en sus necesidades basada en la Teoría de las Necesidades de Maslow.

#### **Seguridad.**

- ✓ Corporalmente.
  - Se debe tener una postura erguida, ya que esto le transmite seguridad, confianza, que puede creer en usted.
  - Se debe de tener levantada ligeramente la cabeza, esto le dice que usted tiene el poder o la autoridad y debe de obedecer.
  - La voz debe de ser firme y fuerte.

- Los movimientos de las manos deben de ser con el borde de la mano y si se utiliza los dedos deben de ser hacia arriba, no se debe de señalar.
  - Si se piensa tocar a la persona en la cual queremos manipular debemos poner la mano en el hombro derecho de la persona, lo cual significa que se le da un apoyo protección, guía y dirección.
  - Se debe ubicar en el espacio intimo y social, lo que quiere decir en distancia de 0.70 cm a 3.00 cm de la persona que se quiere manipular.
  - Si se está sentado los pies deben ser apoyados perfectamente en el piso lo que indica que se tiene firmeza y capacidad de guiarlo.
- ✓ Verbalmente.
- Usar un tono enfático, es decir con fuerza y contundente. Se debe evitar lo más que se pueda las muletillas y titubeos.
  - Hacer espacios de silencios largos mientras lo vez directamente a los ojos, esto le demuestra que se tiene el control.
  - Las palabras que se deben utilizar son: se debe, se tiene, debemos o tenemos.
  - Cuando se le propone algo debe de tener argumentos que se enumeraran para tener más énfasis en lo que decimos.
  - En la argumentación debemos utilizar un respaldo, es decir apoyarnos de la autoridad (personas, instituciones, etc.) que sustenten lo que se dice, como también debemos utilizar gráficas, estadísticas, números.
  - El trato que se debe tener verbalmente es formal, hablarle de usted, o por apellido.

### **Afecto y Pertenencia.**

- ✓ Corporalmente.
- Tener contacto visual, verlos a la cara mientras hablan y sonreírles, ya que se tratan de personas que se sienten solas y tristes por lo tanto provocara una sensación de que son aceptadas y se relacionan.

- Los movimientos de brazos deben ser amplios y largos y esto les dice que tenemos la capacidad de expresar mis sentimientos y emociones y se puede confiar en mí.
  - Los movimientos de mano deben de ser con la palma hacia arriba, es decir mostrando la mano, no se debe señalar ya que se bloquea el mensaje que queremos enviarle que estamos dispuestos a la comunicación.
  - El contacto con la otra persona es tocarle su brazo izquierdo, donde queremos hacer que sienta que emocionalmente está protegido y lo dirigimos.
  - El saludo debe ser con las dos manos, una que da el apretón de mano y la otra lo estrecha, da una sensación de calidez y afecto.
  - Los pies deben estar bien sentados sobre el suelo, ya que se interpretara que se tiene la capacidad de comunicarse.
- ✓ Verbalmente.
- Mencionarle que es parte importante para el equipo de trabajo y que es una persona importante y que lo aprecia como parte del equipo.
  - Cuando se trata de que realice algún trabajo en específico pedirselo como ayuda, ya que este tipo de personas lo hacen mejor cuando se lo pides con comparación cuando se le ordena o se le manda.
  - Al referirse a ellos, debe ser por su nombre o por diminutivos de este.
  - Cuando se tenga una plática, esta debe tornarse en cuestiones íntimas, personales que tenga que ver con sus emociones para tener un mejor acercamiento y que ellos se sientan parte del equipo.
  - Las palabras a utilizar son las que se refieren a lo emotivo o a las emociones, por ejemplo, afecto, apoyo, amistad, etc.

## **Estima.**

- ✓ Corporalmente.

- La actitud física que se debe tener ante ellos es propia, fina, elegante, delicado, es decir que lo vulgar no va con ellos y lo toman muy mal.
  - Los pies siempre deben estar asentados en el suelo.
  - Las sonrisas deben ser menos frecuentes.
  - El contacto visual es fundamental, recordemos que les gusta la atención que se les preste.
  - Cuando el este hablando, se debe tener un movimiento de arriba abajo con la cabeza, esto le mandara un mensaje de que estoy de acuerdo o me gusta lo que dices.
  - El contacto con la otra persona es tocar el hombro derecho lo más cerca del cuello o el cabello, esto le enviara el mensaje de te reconozco, me gusta tu imagen y actitud.
  - Si se quiere utilizar la mano debe ser levantada y la palma hacia él.
- ✓ Verbalmente.
- Al referirnos a ellos debe de ser de usted o por su cargo (licenciado, maestro, doctor, etc.).
  - Se debe halagar por sus capacidades, belleza, arreglo personal, actitudes o aptitudes, capacidades e inteligencia.
  - Las palabras que se utilizaran cuando se habla con ellos son las que ellos mismos utilizan.
  - No los interrumpas cuando hablan, no le llesves la contraria y no los ridiculices, lo toman como grosería u ofensa.
  - Para iniciar una conversación puedes preguntarles sobre los temas de los que ellos saben, son personas que les encanta hablar de ellos.
  - Mientras nos estén hablando, prestarles mucha atención, pedirles que te lo repitan si es necesario y si es posible el escribirlo o hacer anotaciones.

Estas recomendaciones se tratan que funcionaran si se aplican de forma individual, gracias al perfil que hemos desarrollado se podrá identificar a la persona e influir en ellas de acuerdo a las recomendaciones y estás ayudaran a

que sea más fácil el poder influir, persuadir o manipular ante ellos y tener la respuesta que se quiere obtener del líder manipulador.

## **Recomendaciones para manipular a un grupo con carencia de:**

### **Seguridad.**

1. Organización de los miembros del grupo de trabajo de manera vertical, es decir, deben tener en claro que existe solo un mando y todos deben de seguirlo y no se mueven sino se mueve el de arriba.
2. Las órdenes se deben acatar con total precisión, no se debe permitir errores o faltas a estas órdenes y si existieran deben ser sancionados.
3. Se utiliza un sistema de premios y castigos, incentivación del grupo, se debe cumplir con lo que se prometió y sirve para la integración del grupo de trabajo.
4. Crear subequipos o subgrupos, para crear un ambiente más competitivo.
5. El líder manipulador se debe mostrar como una persona inaccesible, porque esto le demuestra fortaleza, poder.
6. Definir correctamente los cargos o funciones que hay dentro del grupo de trabajo.
7. Uniformar a los integrantes del equipo de trabajo, porque se crea una forma de grupo y no de individualidad, además de que se crea disciplina y se socializa.
8. Crear símbolos, saludos y formas de identificación para hacerlos sentir parte del grupo de trabajo.
9. La misión o meta a lograr debe ser muy alta.
10. La vestimenta del líder debe de ser excesiva, entra más ropa más poder.

## **Afecto y pertenencia.**

1. La estructura de la organización debe ser horizontal, ya que este grupo no soportara que se le mande u ordene lo que puede o no puede hacer, es decir, coordinaremos a los miembros del grupo de trabajo.
2. El líder manipulador puede manejarse o presentarse a ellos como su amigo o su compañero y que puede llevarse bien con todos. Siendo una persona agradable, sonriente y simpática.
3. El líder manipulador tiene una actitud muy atenta y simpática pero debe ser por corto tiempo, no se debe exagerar el contacto que se tiene.
4. Al contrario de los grupos con carencia de seguridad el líder manipulador es muy accesible, es decir tiene una política de puertas abiertas que esto le da la facilidad de encontrar y poder hablar con él.
5. Establecer como política que los integrantes del equipo de trabajo se hablen por su nombre y no por su cargo o apellido o diminutivo.
6. El líder manipulador debe ser muy atento u observador a los problemas como a las festejos de los integrantes del equipo de trabajo, demostrándoles que está preocupado o interesado por ellos.
7. La vestimenta debe ser informal.
8. Las palabras que se deben tener mucho énfasis son: unidad, solidaridad, compañerismo, grupo, etc.
9. Periódicamente hacer reuniones para poder expresar su punto de vista y sus emociones de forma libre, como también el realizar actividades como convivios, comidas, olimpiadas o torneos, etc.

## **Estima.**

1. La estructura de la organización debería ser vertical, estructura piramidal.
2. El lugar físico de trabajo tiene que ser muy lujoso, agradable, amplio, buena ubicación y una buena zona.

3. El espacio físico de trabajo deben ser espacios abiertos o de muros de cristal, es decir que se pueda ver a la persona, ya que las personas con esta carencia les gusta estar exhibidos.
4. Los uniformes que se debe utilizar son de lujo o gala como el mobiliario y accesorios de la oficina, ya que los harás sentir superiores a los demás y se sentirán orgullosos.
5. El líder manipulador debe cuidar su apariencia y su vestimenta y el trato que tendrá con los demás.
6. Las reuniones deben ser periódicas pero es de suma importancia que en estas reuniones existan para darles reconocimientos de su trabajo y resultado personal.
7. Como política establecer que el trato sea por su título o cargo, fomentando un tipo de conducta muy propia, buenas costumbres, buenos modales y actitudes.

A diferencia de las anteriores recomendaciones, estas se tratan de recomendaciones grupales, es importante mencionar aquí que no encontraremos un grupo que sean uniformes, es decir que tenga personas con determinada carencia, encontraremos grupos mezclados, personas con diferentes carencias, es aquí donde el criterio del líder manipulador juega un papel importante, debe de saber cuál es el mayor peso que existe de personas con determinada carencia y así aplicar las reglas grupales, como ventaja es que cuando se trate al subordinado de forma individual podrá apoyarse de las recomendaciones individuales.

#### **4.4 Control.**

El liderazgo manipulador es aquel capaz de crear una visión y misión para el futuro de la Organización adecuadas para su contexto y constelación de poder externa y generar los valores y cultura adecuados para su clima y constelación de

poder interna en función de los objetivos o metas a lograr dentro de la Organización.

El líder manipulador debe desarrollar la visión y preparar su ejecución tanto para el corto como para el largo plazo y poder vincular a ambos, y podemos decir que esta es la secuencia de este proceso que sigue el líder manipulador:

- ✓ La transformación dentro de la Organización, por medio del desarrollo de una visión, preparar el camino más corto que vaya desde el punto en donde se encuentra la organización ahora, hasta el punto donde se quiera llegar y ejecutar los cambios internos para hacer realidad la visión.
- ✓ Y el acercamiento al futuro, es decir encarar un inventario de sondeos sobre el futuro y crecer con oportunidades estratégicas.

Los principios de control de acuerdo a Harold Koontz (2004) se pueden agrupar en tres categorías que reflejan su propósito y naturaleza, su estructura y su proceso.

**Principio del propósito de control.** La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base para emprender acciones para conseguir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.

Es importante hacer hincapié de acuerdo a este principio que el líder manipulador debe asegurarse de que se logren los objetivos mediante la manipulación y la persuasión que ejerce en los integrantes del equipo de trabajo para detener cualquier desviación y si existirá la detención de la misma y la ejecución de acciones ideadas por el mismo líder manipulador para corregirlas o prevenirlas.

**Principio de la responsabilidad del control.** La responsabilidad primaria del ejercicio del control descansa en el administrador a cargo de la ejecución de los planes particulares en cuestión.

Este es un principio que rige al líder manipulador ya que en sus ejercicio de liderazgo no se puede pasar por alto ni rescindir sin cambio en la estructura del proceso de la manipulación y la persuasión que es ejercida para los integrantes



del equipo de trabajo, ya que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos recae en el líder manipulador.

El líder manipulador debe buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los integrantes del equipo con el cambio con motivaciones y dándoles seguridad para afrontar el proceso. Debe comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros de forma personal como debe identificar a los participantes claves y a quienes ostentan el poder en la organización y en su ambiente operativo, y conseguir que respalden el cambio.

El liderazgo manipulador debe diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores, debe estar dispuesto a correr el riesgo de introducir cambios estructurales y de adquirir y ubicar los recursos que aseguran la destreza y el compromiso para que la transformación funcione, y diseñar los sistemas de organización apropiados para cumplir la misión. El resultado que quiere obtener el líder manipulador con este sistema de control es ser el guía que a través de ciertas reglas provoque una orientación de los esfuerzos de los miembros del grupo de trabajo en forma comprometida hacia el logro de los objetivos propuestos.

**Principio de reflejo de los planes.** Cuanto más claros, completos e integrados estén los planes, y más estén diseñados los controles para reflejar estos planes, con mayor efectividad servirán los controles a las necesidades de los administradores.

El control que establece el líder manipulador está relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utilizan para conseguir sus objetivos propuestos. Es decir, el líder manipulador tiene un sistema de control bien organizado, a lo que nos referimos con bien organizado, es una estructura bien definida donde cada empleado tiene sus responsabilidades que le corresponden como las tareas perfectamente definidas.

## **Capítulo 5. Técnicas persuasivas utilizadas por el Líder**

### **Manipulador.**

Se considera que el liderazgo tiene un poder personal que permite influir o persuadir en otro por medio de las relaciones existentes, refiriéndonos a las habilidades, las capacidades y las técnicas de persuasión y de comunicación que ejerce.

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder. (Chiavenato, 2009, pág. 337)

Influencia es la capacidad de causar efecto en las actitudes, creencias o conductas de otros, vista sólo en lo que concierne al efecto, sin emplear la coerción ni la posición formal, de tal manera que las personas en quienes influye creen que proceden conforme a sus intereses propios. (Huczynski, 1997, pág. 6)

La influencia es una serie de capacidades conductuales que son aprendidas, para poner en práctica y aplicar con éxito en situaciones interpersonales, que podemos resumir como técnicas persuasivas que causan efecto en el ánimo, disposición, creencias y conductas en los demás, es decir, lograr que los demás hagan lo que el líder manipulador desea.

Es importante mencionar que las técnicas persuasivas que aplica el líder manipulador para influir en los demás es un proceso que pasará de forma inadvertida.

El mensaje será persuasivo cuando este fundado en argumentos bilaterales, de ambas partes en cuestión, y no si se presenta de forma unilaterales. “La coherencia de su mensaje se considerará como señal de su certidumbre y de su compromiso con su punto de vista. Por consiguiente, evite conductas que contradigan su mensaje” (Huczynski, 1997, pág. 209).

Las características de la personalidad del destinatario son importantes para la aceptación del mensaje. Al parecer, la cautela con que el destinatario recibe un mensaje ejerce más influencia que los rasgos de su personalidad. (Wayne, 2002, pág. 485)

La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas. (Muñoz)

Es decir, que a partir de la persuasión el líder manipulador logrará que los integrantes de los equipos de trabajo modifiquen su conducta para el logro de los objetivos de la Organización.

La persuasión es la actividad de demostrar y de intentar modificar la conducta de por lo menos una persona mediante la interacción simbólica. Es una actividad consciente y se produce (a) cuando se registra una amenaza contra los objetivos de una persona y (b) cuando la fuente y el grado de esta amenaza son suficientemente importantes como para justificar el coste del esfuerzo que entraña la persuasión. (Reardon, 1981, pág. 31)

Debido a que las actitudes juegan un papel importante en la forma de comportarse, un cambio en ellas debería dar lugar a un cambio en nuestro comportamiento, que es lo que, en última instancia, se pretende con la persuasión. (Muñoz)

El líder manipulador debe considerar los siguientes aspectos que son indispensables para lograr la persuasión:

1. La atención que se le preste al líder manipulador, debe de tener una actitud amigable y sonriente, ya que esto transmite seguridad y confianza en sí mismo.

2. La capacidad de negociar, ya que saber ceder puede otorgarle el triunfo, por ejemplo al líder manipulador se le hará más sencillo persuadir a su subordinado si considera que no es una imposición y que tiene elecciones.
3. Él escuchara a sus subordinados, esto dará la pauta para saber que ofrecer y como ofrecerlo de acuerdo a sus exigencias.
4. Considerar el ánimo de los integrantes del grupo de empleados, esto le ayudara a saber cómo acercárseles.
5. Tener en cuenta la cultura y educación de los integrantes del equipo de trabajo de esta forma sabrá como transmitir el mensaje y que sea entendido claramente.
6. Y considerar el orden en el que se le está dando la información para que sea más sencillo asimilarlo y decodificarlo de manera correcta.

Randolph señala que “algunos factores de persuasión están en la fuente. La persuasión suele ser exitosa cuando la fuente tiene gran credibilidad”, la cual se consigue gracias a la competencia y confiabilidad. Las personas responden mejor a fuentes con las que comparte ciertas similitudes. (Chiavenato, 2009, pág. 315)

Como lo habíamos mencionado con anterioridad el líder manipulador parte de la premisa de que todas las personas están motivadas fundamentalmente por sus propios intereses. Haciendo que el líder manipulador consiga lograr su cooperación, por medio de influir en los demás realizando intercambios que provoquen beneficios mutuos.

### **5.1 Tipología de las técnicas persuasivas.**

Cuando uno estudia la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de análisis. (Chiavenato, 2009, pág. 306) Toda organización funciona con base en procesos de comunicación para cambiar, motivar, manipular o influir en los empleados para conseguir objetivos o metas deseadas.

Abordaremos en los siguientes subcapítulos las técnicas persuasivas en el campo de la comunicación y “la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes”. (Chiavenato, 2009, pág. 308)

Es decir que existen dos tipos de comunicación interpersonal: la no verbal, comparte información sin la utilización de palabras y lo que se utiliza son los gestos, el tono de voz y las expresiones faciales o corporales y la verbal se utiliza palabras habladas o escritas que se comparte información con los demás, es decir que el idioma es fundamental para este tipo de comunicación.

Tenemos que dejar en claro que las Organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si llegara a faltar la comunicación dentro de ésta, provocaría que los empleados no supieran que hacer ni que hacen los demás miembros del equipo, no se recibiría información y los líderes no impartirían instrucción alguna.

Dicho lo anterior, puede decirse que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la Organización. Y que la comunicación además ayuda a que se logre las funciones administrativas básicas dentro de la Organización, como planeación, organización, dirección y control y a su vez se logren los objetivos de forma efectiva.

### **5.1.1 Técnicas persuasivas: Comunicación No Verbal.**

#### **Influencia No Verbal.**

Nuestra conducta no verbal se convierte en una parte decisiva del mensaje total que comunicamos a los demás. El 93% del mensaje total que les enviamos a los

demás es no verbal. Confirmando lo poderosa que es la comunicación no verbal y la influencia que tiene. (Huczynski, 1997, pág. 10)

Partiremos de que utilizamos la comunicación no verbal como instrumento de influencia y debemos reconocer que cada persona envía mensajes no verbales inadvertidos con quienes interactúan. Por lo tanto, si el líder manipulador desea influir en sus oyentes, sus mensajes no verbales deben ser congruentes con los mensajes verbales.

El líder manipulador identificara las señales no verbales que transmitan más poder y lo que tendrá que hacer para ejercer flexibilidad y control. Es decir, mediante la ejecución de la conducta no verbal o conducta del lenguaje corporal, el líder manipulador indicará a los demás que tiene poder.

Mencionaremos ocho aspectos de la comunicación no verbal como instrumentos que utilizaremos para influir en los demás: postura, ocupación y colocación del espacio, participación y desinterés, contacto ocular, expresión facial, contacto físico y apariencia.

### **Postura.**

Se define la postura primero como posición o presencia, y en segundo, como un estado o actitud mental. (Huczynski, 1997, pág. 12) La impresión visual que trasmite una buena postura es de seguridad en sí mismo y de conocimiento de la situación; al contrario de una mala postura que trasmite ser una presa fácil, vulnerabilidad.

Parkinson (1989) señala en el artículo “How to get people to do things your way” que sí controla su conducta, representa su papel y da la impresión de fuerza y seguridad, su subordinado reaccionara a lo que percibe como firmeza y fortaleza. Su apariencia externa controlada reflejara su yo interno, y no sólo creará una actitud positiva, sino que lo llevara también a manifestar conductas más positivas y más productivas.

Dentro de la postura se distinguen tres aspectos: de pie, sentado y al caminar. Daremos a conocer que la utilización correcta del espacio en estos tres aspectos comunica quien es usted a aquellos que lo rodean.

✓ **Postura de pie.**

La postura que el líder manipulador debe adoptar de pie es erguida ya que esta transmite más confianza que una que la postura es menos erguida. La postura que debe adoptar es cabeza erguida y barbilla levantada, el cuerpo recto y el estomago metido.

El líder manipulador busca dar la impresión de poder y confianza al mismo tiempo, cuando se esté de pie debe colocarse en donde se le vea con claridad, evitando el pararse detrás de las sillas o mesas o recargarse en la pared porque serán vistas como actitudes defensivas.

✓ **Postura sentado.**

El líder manipulador quiere dar la impresión de que se siente confiado y cómodo con la situación, lo que tiene que hacer es adelantar el cuerpo, es decir, mantener los brazos a un costado, las manos sobre el regazo y los pies apoyados en el suelo, dando como resultado explotar su altura que señalara autoridad y que podrá dominar el espacio con mayor facilidad. Si el líder manipulador se sienta erguido lo hará sentirse y verse como una persona más determinada, más enérgica y decidida.

✓ **Postura al caminar.**

El líder manipulador al caminar debe de ser de forma tranquila, ya que la estatura aumenta; camine con un estilo uniforme y lento, esto provocara que se sientan cómodos y lo escuchen con más facilidad.

El que los movimientos del líder manipulador sean tranquilos, fluidos y mejor coordinados transmite un mensaje de confianza natural, de autoridad, determinación, dominio y franqueza.

El efecto de modificar su forma de sentarse, estar de pie y caminar no sólo hace que su presencia física sea más impresionante, sino que también le ayuda a generar una actitud mental más positiva. Tanto sus emociones como sus expresiones están íntimamente vinculadas con su postura. (Huczynski, 1997, pág. 15)

### **Ocupación y colocación del espacio.**

Stechert (1986) menciona que mientras más elevada sea la categoría de alguien, más espacio controla. (Huczynski, 1997, pág. 15) Por lo tanto el líder manipulador que es considerado un líder que ejerce mayor poder ocupa mayor espacio y mencionar que este espacio ocupado es más codiciado.

Glaser y Smalley (1992) señalan que “es deseable evitar invadir el espacio vital de los demás y, en particular, el espacio íntimo, porque esto causará fricciones y resultará contraproducente. El espacio personal o vital, que se define como la distancia entre dos personas cuando están sentadas o de pie, es muy importante. Asegúrese de que este trabajando a la distancia correcta para lograr los resultados deseados. Aprenda a trabajar a una variedad de distancias, sin sentirse extraño o incómodo. Mientras más flexible sea al manipular las varias zonas de otros, mayor será el control que ejercerá en el encuentro. Mantenga una distancia del largo del brazo entre usted y la otra persona”. (Huczynski, 1997, pág. 16)

Por ejemplo, cuando la persona está sentada, es posible que se esté más cerca que cuando se esté de pie, se debe a que el sillón provoca un propio sentido de seguridad, porque los brazos proporcionan una barrera física entre ambos. O si el líder manipulador está sentado en la cabecera de la mesa transmite importancia y si el líder manipulador está sentado en ángulo recto con respecto a la persona en la que quiere influir, se obtendrá una empatía entre ambas partes y la confrontación será menor.

Así como juzgamos a los demás por la ropa que visten, también los juzgamos por el aspecto de su oficina. Se considera que una persona con escritorio y oficina aseados y ordenados tiene una mente lógica y organizada. Si se tiene una oficina



propia, decórela de manera que proyecte la imagen que quiera que los demás tengan de usted. (Huczynski, 1997, pág. 17)

### **Participación y desinterés.**

Se comunica una intención participativa al inclinarse hacia quien se desea influir. (Huczynski, 1997, pág. 16)

El líder manipulador muestra interés de forma no verbal, haciéndoles ver que está interesado en los demás, porque cuando las personas se interesan en aquellas personas, esto provoca que nos intereseamos más en él. El líder manipulador comunica su interés hacia los demás, de forma que se sientan importantes, valorados y apreciados; reforzando esto de forma no verbal con la mirada, es la señal más fuerte que se dispone para que se comunique nuestro interés en otros.

### **Contacto ocular.**

El líder manipulador mantiene un contacto ocular, dando como resultado una respuesta de ser una persona alerta, confiable, confiada y responsable ante los demás.

El contacto ocular debe ser firme y positivo desde el primer momento. Esto asegurará a sus oyentes que usted les está prestando atención y los halaga sutilmente, pues les indica que lo que están diciendo tiene mucho interés para usted. Después, el contacto ocular debe establecerse a intervalos frecuentes mientras usted habla y escucha. Debe ser lo suficientemente prolongado para reconocer a la persona, pero no con fijeza que perturbe. (Huczynski, 1997, pág. 19)

El líder manipulador debe tener en cuenta que cuando se hable con todos los miembros del grupo, debe asegurarse de que su mirada los incluya a todos y después se realizara el contacto de forma individual.

Bedoyere (1990) argumenta que los líderes reales y potenciales deben estar conscientes todo el tiempo de su ambiente, como monarcas de todos aquellos a

quienes supervisan. Mira con firmeza y sostienen la mirada de todos. La persona dominante emplea esta mirada firme y directa, no como una amenaza ni un gesto de intimidad, sino como el principio de un encuentro social. (Huczynski, 1997, pág. 20)

Es importante mencionar que la mirada fija es un poderoso instrumento para establecer la superioridad y el poder. Y si se quiere agregar interés, intensidad, seriedad y confianza en sí mismo, la mirada será en el triángulo facial.

### **Expresión facial.**

No sólo los ojos son tema de suma importancia, el resto de la cara también sirve como instrumento para influir. Porque se transmite bienestar y confianza en una situación. Por lo tanto, es esencial un rostro animado para que las demás personas lo escuchen, ya que el rostro muestre más emociones las personas confiarán más.

De las varias expresiones faciales, la sonrisa probablemente sea la más poderosa. Si se emplea en la forma correcta, es un valioso auxiliar para influir en los demás. Proyecta cordialidad, transmite confianza y es útil para establecer una relación. (Huczynski, 1997, pág. 20)

Comentado lo anterior es importante recalcar que las expresiones deben coincidir con el mensaje: congruencia. Aún cuando se cree que los rasgos reflejan las emociones, otros creen que los rasgos crean las emociones. No se debe olvidar que tanto la expresión como el mensaje deben coincidir para que sea comprendido y aceptado de la forma correcta.

### **Contacto físico.**

El contacto físico es una conducta no verbal bastante peligrosa porque puede prestarse a malos entendidos pero si es empleado de forma correcta, ayudara a proyectar una impresión ya sea de cordialidad, de interés o de control.

El contacto físico más importante es el apretón de manos y si a este se le agrega una sonrisa y se mantiene una expresión neutral mientras habla, transmitirá confianza.

Se debe lograr que el apretón sea breve y firme. Haga contacto, aplique una presión moderada, sosténgala durante unos segundos y después suelte. El apretón debe comunicar confianza. Estreche la mano completa de la otra persona, no sólo los dedos, pero no más arriba del pulgar. (Huczynski, 1997, pág. 22)

Es muy importante el apretón de manos porque es el primer y último gesto y las personas tendemos a recordar lo que se dijo y se hizo tanto al final como al principio.

### **Apariencias.**

La apariencia, en términos de ropa, representa una categoría separada de la conducta no verbal. Es importante controlar la impresión que se comunica a través de la ropa. Es posible manipular las impresiones de autoridad para incrementar poder. Puesto que la distancia ayuda a dar una impresión de autoridad, la ropa funcionará como un mecanismo de distanciamiento. Cualquiera que sea la ropa que usted elija, asegúrese de que se ajuste al mensaje que quiere comunicar y evite cualquier cosa que contraiga esa impresión. (Huczynski, 1997, pág. 23)

El líder manipulador hace que su ropa se ajuste a su imagen y entiende que su imagen se debe ajustar al puesto. Porque la ropa es una de las señales no verbales que reciben las demás personas.

Gray (1982) señala que “los colores oscuros en una mujer comunican una posición alta, lo mismo que en el caso de un hombre. Los colores púrpura y oro se asocian a un nivel elevado de poder, mientras que los grises y beige no incrementan la visibilidad de nadie. El azul, en particular el azul oscuro, es el color de las actitudes conservadoras, los logros, la dedicación, la deliberación y la introspección y está asociado con las personas que triunfan gracias a su

dedicación, que ganan dinero, hacen las relaciones adecuadas en la vida y muy rara vez hacen algo impulsivo”. (Huczynski, 1997, pág. 26)

El líder manipulador se distingue de los demás por su forma de vestir, ya que lo que quiere provocar a los demás es dar una impresión de poder correcta y de interesarse en su trabajo.

En conclusión debemos comprender que el líder manipulador persuade de igual forma con el mensaje ya sea verbal o no verbal, es decir, que al persuadir de forma no verbal mediante la postura, los gestos, el tono, la expresión facial, las miradas, las apariencias y demás éstas deben armonizar con el mensaje verbal, es decir, que exista una congruencia entre como se dice y lo que se dice, ya que las demás personas confían más de la comunicación no verbal.

### **5.1.2 Técnicas persuasivas: Comunicación Verbal.**

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización (Chiavenato, 2009, pág. 309):

✓ Control.

Es cuando los miembros del grupo siguen las reglas, normas y procedimientos de trabajo. También la comunicación sirve para comprobar que los subordinados respeten la jerarquía y las normas formales.

✓ Motivación.

Se favorece y estimula la motivación en la comunicación cuando se define lo que debe hacer el subordinado, se evalúa su desempeño, se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar, y reforzar el comportamiento deseable.

✓ Expresión de emociones.

Esta es una alternativa para que los miembros del equipo expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

✓ Información.

La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

### **Influencia Verbal.**

Un aspecto que es posible evaluar con facilidad y rapidez es lo que se dice y la forma en la que se expresa. Los oyentes hacen asociaciones mentales entre la expresión del hablante y el poder que éste tiene. (Huczynski, 1997, pág. 32)

La influencia implica argumentos, presentaciones y deberes. Por lo que podemos decir que, la comunicación verbal para influir o manipular depende de lo que se dice y de cómo se dice. El líder manipulador debe estar consciente de las características de cómo habla y que esto le provoque que su poder se vea disminuido, con el fin de que sean eliminadas y fortalezca la apariencia de tener autoridad y poder.

### **Seis formas de expresión oral específicas que reducen el poder.**

El hecho de monopolizar una conversación les asegura que darán a conocer sus ideas y exponer sus temas. Por consiguiente, los demás los llegan a percibir como líderes. Esta investigación ha identificado seis formas de expresión oral específicas que reducen el poder. (Huczynski, 1997, págs. 34-38) Es decir, deben evitarse para que no se perciba al líder sin autoridad o sin poder.

1. Evasivas y calificativos. (“En cierta forma me agrado”).

Este tipo de respuesta resultan ser molestas para el que escucha, ya que el empleo de evasivas o calificativos da la impresión de ser débil, imparcial y de sentirse inseguro acerca de lo que dice.

Se sugiere que los calificativos a utilizar sean: “para mí, la situación”, “estoy convencido de que” o “considero que usted”. Se asegura que si son eliminadas las evasivas, es posible que sean percibidas como más convincentes, competentes, inteligentes y confiables.

2. Frases que exasperan (usted sabe, o sea, lo intentaré, en cierto modo, sí pero).

Estas frases indican al oyente que el hablante ni siquiera se tomó la molestia en pensar con cuidado lo que deseaba comunicar a su oyente. Estas frases ponen de relieve su falta de confianza en lo que dice; además de que resulta ser molesto para los oyentes el escuchar este tipo de frases.

3. Intensificadores (realmente me agradó).

Evite el empleo de adjetivos y adverbios vacíos, como realmente, muy, excesivo y terrible. Las palabras intensificadoras carecen de seriedad y de esencia y se tiende a adjudicarlas a las mujeres. Se deben reemplazar con palabras más llenas para dar énfasis, como absolutamente, notablemente, excelente y sobresaliente.

4. Preguntas de coletilla y de descargo.

Las preguntas de coletilla son las que se añaden al final de una exposición, mientras que las de descargo o de no compromiso son expresiones que disculpan, explican o solicitan la comprensión de sus oyentes.

Estas expresiones deben evitarse, en especial cuando se pronuncian en un tono de voz ascendente, ya que quienes emplean este tipo de pregunta tratan de evitar una confrontación, en un esfuerzo por complacer a todos o por obtener el apoyo de otros. Las preguntas de coletilla y las frases de descargo no sólo reducen su poder, sino que, en el aspecto intelectual, invitan al oyente a disentir y hacen que usted dé la impresión de estar menos bien enterados y de ser menos inteligentes.

#### 5. Muletillas (bueno, este ajá).

Las muletillas se emplean cuando necesitamos tiempo para pensar. Las muletillas son indicio de incertidumbre y falta de preparación, al tiempo que incrementan la oportunidad de interrumpir al hablante. Evite emitir estos sonidos exasperantes pensando bien lo que quiere decir, formando las frases en su mente y después expresándolas.

#### 6. Preguntas excesivas.

Al hacer preguntas a los demás, usted no expresa su propia opinión, sino que solicita la de otros. Éste es un patrón oral que indica falta de confianza y un deseo de atraer la atención. Sin embargo, las preguntas también se utilizan para controlar al interlocutor, pues requieren que éste medite en las respuestas en formas de justificarse y de proporcionar información. Se emplean además para comunicar que usted tiene el poder de interrogar.

Otras expresiones carentes de poder

Se ha encontrado que hay una variedad de conductas verbales que restan influencia. En primer lugar, las disculpas innecesarias o excesivas. En segundo lugar, está el hecho de proporcionar información irrelevante. Concéntrese en lo que vaya a comunicar y elimine la información innecesaria e impropia. En tercer lugar, está el hecho de evitar una revelación excesiva de datos personales. Por último, debe evitarse la cortesía exagerada.

### **El lenguaje que debe emplearse. Siete técnicas de una charla con poder.**

El lenguaje positivo conduce a un pensamiento positivo, que a su vez deriva de una acción positiva. Por consiguiente, la charla de poder y el pensamiento positivo interactúan en beneficio de usted. Enumeraremos siete encabezados amplios para la técnica de una charla con poder: (Huczynski, 1997, págs. 38-40)

1. Proyectar expectativas positivas.

Quienes emplean la charla de poder responden a los demás de una manera positiva; se orientan hacia resultados positivos; reconocen expectativas ilimitadas; son optimistas; evitan las frases condicionales; buscan soluciones creativas; emplean aseveraciones que les otorgan poder; buscan los beneficios en una situación; son positivos; y separan a una persona de su conducta.

2. Reconocer méritos.

Quienes emplean el lenguaje de poder cambian sus desventajas o se olvidan de ellas; describen sus creencias y sus logros en forma positiva y con orgullo; reconocen con modestia su propio papel en la creación del éxito y no la atribuyen a la suerte; se esfuerzan al máximo sin disculpas ni justificaciones; y reconocen el mérito de los demás cuando las cosas resultan bien.

3. Aprender de las experiencias, en vez de fomentar el fracaso.

Aprenden los fracasos y crecen al experimentarlos; buscan resultados positivos después de cambios inesperados o de derrotas; se concentran en las opciones y no en los arrepentimientos; piensan y actúan en forma positiva cuando se encuentran en un punto bajo; cuando describen un fracaso, lo ven como una derrota temporal; aplican su energía para crear resultados positivos.

4. Ser responsable de sus propios sentimientos.

Eliminan las frases que traslucen que no tienen control sobre el tiempo; aceptan la responsabilidad de sus acciones.

5. Persuadir a los demás de que trabajen con ellos.

Reemplazan las palabras conflictivas con otras positivas; mantienen abiertas sus opciones; hacen hincapié en los beneficios que resultarán para las personas en quienes influyen cuando solicitan ayuda; hacen preguntas específicas que mejoran las relaciones; se enfocan en lo positivo; aceptan y reconocen las ideas de otros, y permiten que coexistan con sus propias ideas.



## 6. Hablar con decisión.

Se comprometen con obligaciones y cantidades de trabajos específicas; añaden un margen de seguridad y superan su objetivo; evocan una información útil y detallada haciendo preguntas abiertas; y deciden lo que van a decir y cuándo decirlo.

## 7. Decir la verdad.

Quienes emplean un lenguaje de poder evitan las frases dudosas y titubeantes; cuando no quieren hacer algo, expresan su negativa; eliminan los términos universales de autocrítica. Por último, respetan a todos aquellos con quienes interactúan. Recuerdan y emplean los nombres de los demás, o piden que se los recuerden si los han olvidado.

### **Palabras o frases deseables.**

En este fragmento consideraremos las palabras individuales, que ejercen una influencia particular. (Huczynski, 1997, págs. 41-42)

“Nosotros”. Esta palabra implica una alianza y un sentimiento de permanecer, de cooperar, pero que no debe ser utilizada de forma directa.

“No”. Es de suma importancia, por lo que se sugiere que escuche y piense bien lo que se pida que haga y se haga un juicio acerca de si quiere o no realizar la actividad, después de haberlo puesto en la balanza con sus intereses y prioridades; y sin ambigüedades, pero con amabilidad se diga de forma amable y sugiera a alguien más que pueda realizar la actividad.

“Porque”. Da la impresión de que se tiene más poder, sugiere que posee una información que otros no tienen y que tiene el poder de un experto gracias a su conocimiento del tema del que se habla en este momento.

“Si”. Esta palabra implica que usted tiene la autoridad para decir si o no, brindando la oportunidad de que se incremente su poder. Es una palabra de poder, porque implica exactamente lo que dice.

“Yo”. El pronombre yo es muy importante, cuando se emplea, se implica que sólo uno es capaz de resolver el problema y que por consiguiente es indispensable.

“Poder” y “Autorizar”. Añaden más peso, es decir que funcionan en su beneficio, porque hacen hincapié en que usted es quien decide y sugiere que usted sabe lo que hace y por qué.

Persuadir a través del poder de la comunicación verbal consiste en usar palabras claves que apoyen tu punto de vista de forma creíble, lógica e inteligente. Es importante usar un lenguaje que se asocie a la positividad ya que será asociado con emociones y conexiones positivas por los integrantes del grupo de trabajo, recordemos que el utilizar datos o estadísticas como apoyo en la argumentación ayudara a tener mayores probabilidades de que sean persuadidos.

La comunicación verbal, el mensaje, tiene un recorrido desde el emisor hasta el receptor con tantas barreras que le podría restar poder al líder manipulador, por lo que es de suma importancia un mensaje que diga exactamente lo que queremos que se entienda, un mensaje efectivo que sea transmitido con la intención comunicativa que se espera transmitir lo que quiero y que el receptor reciba claramente lo que se quiere que reciba.

## **5.2 Técnicas persuasivas aplicadas individualmente.**

Argumentaremos que desde que conocemos a otras personas estamos tratando de manipularlas y que, a su vez, ellas tratan de manipularnos. Con el fin de intercambiar lo que queremos por lo que ellas desean.

Las organizaciones están formadas de personas, a los líderes les resulta más cómodo manipular a las estructuras organizativas como un conjunto que a los individuos por separado que son los que componen a esta estructura organizativa. Los líderes manipuladores han aprendido a observar tanto a las estructuras organizativas como a los individuos.

Influencia interpersonal es un término empleado por los sociólogos para designar el papel que desempeñan las relaciones íntimas de las personas en el proceso de transmisión de información, influencia e innovación. (Sills, 1975, pág. 690)

El líder manipulador ejerce las técnicas persuasivas de manera individualmente que “la conversación con otras personas suele ejercer mayor influencia que los medios de comunicación en la adopción de una nueva idea o práctica; que las personas que suelen influir en otros son las que con ellos están más relacionados” (Sills, 1975, pág. 691).

Como lo ha señalado David Sills (1975, pág. 693), la influencia consiste en una corriente de comunicación en dos direcciones: el oyente puede responder, preguntar y convencerse a sí mismo y la persona que trata de influir en la otra puede ofrecer inmediatamente una recompensa o castigo por la aceptación o no aceptación.

Pero en la recepción del mensaje no solo viene la decodificación de este, sino también la forma de pensar que tiene cada persona. Desarrollaremos dos tipos de procesamiento a cada mensaje que son el procesamiento sistemático y el procesamiento heurístico.

El procesamiento sistemático en las situaciones de persuasión refleja un análisis cuidadoso e intenso de la información relevante. El procesamiento heurístico ocurre cuando las personas adaptan o rechazan posiciones con base en heurísticos cognoscitivo –reglas prácticas simples- más que en un análisis cuidadoso de la información pertinente. (Worchel, Cooper, Goethals, & Olson, 2002, pág. 176)

El procesamiento sistemático radica en razonar a fondo la información que se tiene, considerando cada uno de los aspectos, prestándole toda la atención posible y solo queda el aceptarla o rechazarla. Pero por su parte el procesamiento heurístico consiste en analizar el mensaje tomando en cuenta sólo los aspectos de este que son de interés y la decisión se vale de argumentos por medio de la experiencia y el conocimiento.

### **5.3 Técnicas persuasivas aplicadas en la Organización.**

El liderazgo adquiere una importancia cada vez mayor en las organizaciones, la razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección. (Chiavenato, 2009, pág. 335)

Para considerar a la persuasión en la Organización debemos tomar en cuenta tres modelos de integración de objetivos. (Reardon, 1981, págs. 189-197)

1. Modelo de intercambio, ofrecer a los trabajadores incentivos para que la Organización pueda fomentar la productividad, en este modelo influye la persuasión unilateral, es decir donde el subordinado renuncia a sus normas personales y acepta las de la Organización durante su horario laboral.
2. Modelo de socialización, el fin de este modelo es que las organizaciones que operan bajo éste es persuadir a las personas para que valoren las actividades que les ayudan a lograr las metas y es importante señalar que esta persuasión se basa en conducirse por el ejemplo, imitando comportamientos regularmente el del líder y así contagiar a los demás y seguir las normas de la organización para obtener lo que se busca.
3. Modelo de acomodación, es una perspectiva bidireccional que examina los intereses y deseos de los integrantes del equipo de trabajo y con base a esto la organización se estructura de forma que los logros organizacionales son también los logros individuales.

El concepto de influir está enlazado a los conceptos de poder y autoridad. Chiavenato (2009) señala que el poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una

persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado.

### **Influir por medio del poder.**

El poder es un concepto abstracto que resulta difícil definir. Sin embargo, la mayoría de los escritores convienen en que es la capacidad de una persona de superar a otras para lograr sus metas o resultados deseados. Como tal, el poder es la base de la influencia. El hecho, de tener poder le concede la libertad, la posibilidad de elegir y la habilidad de cumplir con sus responsabilidades, de controlar su destino y de influir en su ambiente. (Huczynski, 1997, págs. 247-248)

### **Tácticas de poder.**

De acuerdo a Kipnis (1984), las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas. (Chiavenato, 2009, pág. 338)

1. La razón consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. La amabilidad se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. La coalición se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.

Hasta aquí hemos demostrado como las técnicas persuasivas es un medio efectivo para el cambio de actitudes, de conductas y de conocimientos, una herramienta útil y positiva para el logro de estos cambios que provocara que el líder manipulador establezca los objetivos a lograr.

El líder manipulador como la Organización deben tener en cuenta que los integrantes del equipo de trabajo tienen necesidades básicas las cuales buscan satisfacer, esto mismo es lo que planteaba A. Maslow en su teoría de las Jerarquías de las Necesidades, no se deben de pasar por alto porque esto provocara inconformidades y frustraciones que provocara que no se tenga la influencia o manipulación deseada por el líder manipulador que este quiere crear un sentido de afiliación y pertenencia hacia la Organización.

## **Capítulo 6. Eficacia de las Técnicas Persuasivas.**

Si usted quiere ser eficaz en su papel de administrador o dirigente necesita poder hacer más que comprender o predecir la conducta. Deberá desarrollar habilidades para dirigirla, cambiarla y controlarla. (Hersey & Blanchard, 1981)

Ser competente en el trabajo y lograr influencia dará como resultado el éxito en la carrera.

La influencia debe ser sutil y sincera si es que usted pretende que las decisiones le favorezcan: hacia arriba con la alta dirección, hacia abajo con aquellos que le reportan y lateralmente con sus iguales, sus compañeros de trabajo y todos aquellos de otras empresas cuyo apoyo usted necesita. Conocer el trabajo es sólo un aspecto de ser efectivo. La otra parte es saber influir en los demás. Toda interacción personal es una interacción de influencia. (Huczynski, 1997, pág. 5)

Admitamos que cuando se habla de controlar la conducta, muchos podrían plantear una pregunta como: ¿Está usted insinuando que debemos manipular la conducta? Control y manipulación son términos que han adquirido una mala connotación (Hersey & Blanchard, 1981) y al líder manipulador lo que le interesa es controlar la conducta de sus subordinados.

La capacidad de influir ocupa un papel muy importante en la agenda del líder manipulador, porque son aquellos que saben influir o manipular de forma efectiva. El líder manipulador es capaz de obtener el compromiso de los empleados mediante el fomento del logro de las metas personales de éstos a favor de los objetivos tanto del Líder como de la Organización.

Entre las funciones del líder manipulador se preocupa por las personas que son su responsabilidad como su cohesión, su compromiso y la clase de relaciones que llevan con usted, es decir, sí al líder manipulador le interesa que se dediquen a ciertas actividades en lugar de a otras, entonces se preocupa por controlar la conducta. El líder manipulador acepta la responsabilidad de crear un impacto en la conducta de otras personas.

### **Las tres variables claves en el proceso de influir efectivamente.**

Las tres variables clave en el proceso de influir son la persona que ejerce la influencia, el mensaje y el influido. Para ejercer con éxito la influencia, tendrá que hacer ciertos ajustes en usted mismo, en su apariencia y en lo que dice y lo que hace. (Huczynski, 1997, pág. 7)

Las personas que influyen con éxito en los demás deben poseer conciencia, flexibilidad y control. (Huczynski, 1997, pág. 7) Es decir, el líder manipulador debe ser consciente al comprender sus propios sentimientos y conductas como la de los demás. Ser flexible, se refiere a la capacidad y buena disposición del líder manipulador para que se ajuste a lo que dice y hace para estar a la altura de las expectativas de los demás. Y ejercer un control consciente sobre su conducta y controlar a los demás.

### **Obstáculos para una influencia efectiva.**

Las investigaciones acerca de la influencia ineficaz identifican cuatro obstáculos comunes (Huczynski, 1997, pág. 190):

1. Se encontró que aquellos que ejercían una influencia ineficaz aplicaban la estrategia sin reflexionar en las características de la persona en quien deseaban influir.
2. Quienes desean ejercer influencia pero no lo logran subestiman la cantidad de recursos a los que tienen acceso y que son valiosos otros miembros de la organización.
3. Algunas personas que desean influir simplemente renuncian cuando se enfrentan a un rechazo, mientras que otras persisten rígidamente con su estrategia, a pesar de que no esté dando resultados. Ambos son ejemplos de una actitud inflexible. Por el contrario, los individuos que ejercen influencia con éxito son flexibles y reconocen que es posible cambiar de estrategia para vencer la resistencia.



4. Las personas influyen en otras para alcanzar sus metas, ya sea empresariales o personales. Quienes ejercen influencia, pero no tiene éxito, es porque hacen coincidir su estrategia automáticamente con una u otra.

Para ejercer influencia con éxito, usted deberá ser capaz de seleccionar la estrategia de influencia más apropiada para cualquier situación determinada.

## **6.1 Relación de control y dirección que crea las técnicas persuasivas.**

Cada miembro del grupo de trabajo traza una línea psicológica que define la autoridad del líder manipulador. Más allá de esta línea, la autoridad por sí sola no dará resultado sino se ayuda de la influencia que el líder manipulador ejerce con sus subordinados.

### **Estrategias para Influir.**

Una estrategia para influir es un plan para alcanzar una meta. Para tener una adecuada estrategia, se necesita saber cuáles son las mejores y cuando deben ser utilizadas.

Se identificaron siete estrategias de influencia (Huczynski, 1997, págs. 176-180):

1. Razón.

Se describe como una estrategia de influencia que depende de la presentación de datos e información como base de un argumento lógico para apoyar una petición. La base del poder de quien ejerce la influencia son sus propios conocimientos y su capacidad para comunicar esa información. La estrategia de la razón es la que se utiliza más ampliamente en las organizaciones y debe ser la primera elección cuando se quiere influir en los directivos, en las personas del mismo nivel y en los subordinados.

2. Cordialidad.

Depende de que el influido piense bien del que ejerce la influencia. Como estrategia, la cordialidad incluye un poderoso componente emocional, puesto que aprovecha las emociones de la persona en quien desea influir. Es más probable que quienes desean ejercer influencia empleen la cordialidad cuando tratan de obtener favores personales o ayuda con su trabajo, o cuando su base de poder empresarial es débil.

### 3. Alianza.

Movilizar a otras personas de la empresa para que lo apoyen y refuercen su petición. Su poder al utilizar esta estrategia se basará en sus alianzas con otros en la organización. La alianza es una estrategia compleja que requiere habilidad y esfuerzos considerables. Las alianzas se utilizan para alcanzar metas tanto personales como empresariales, pero por lo común como una estrategia de respaldo.

### 4. Negociación.

Es influir por medio de negociaciones e intercambio de beneficios, basándose en las normas sociales de la obligación y la reciprocidad. El individuo que trata de ejercer influencia le recuerda a la persona objetivo los favores pasados que ha recibido de él, o le promete favores futuros.

Quien ejerce la influencia confía en un trueque que implica hacer concesiones a cambio de obtener lo que quiere. Se utiliza primordialmente cuando la persona que desea ejercer influencia busca ciertos beneficios personales. El punto débil es que crea obligaciones en el futuro, que el que ejerció la influencia debe cumplir.

### 5. Asertividad.

Para referirse a una estrategia de influencia que implica, por medio de la insistencia enérgica, obtener lo que se quiere de las personas. La asertividad-insistencia da la impresión de que el que va a influir está "a cargo" y espera que se acaten sus deseos.

## 6. Autoridad superior.

Es una estrategia de influencia que utiliza la cadena de mando y las fuentes de poder externas para influir en la persona objetivo. Describir la situación en la cual quien desea ejercer influencia recurre al apoyo del gerente superior con poder sobre la persona en quien se desea influir.

## 7. Sanciones.

Las sanciones pueden ser positivas o negativas e implican ya sea beneficios deseables o consecuencias indeseables. El empleo de las sanciones es un enfoque clásico y quizá parezca una estrategia obvia de influencia. Sin embargo, es evidente que su empleo depende de las posibilidades de quien desea influir para proporcionar recompensas y administrar castigos. Hay que emplearlas con cautela, puesto que una falla en dar seguimiento llevará a una pérdida de la credibilidad. Si se utilizan con moderación, serán efectivas, pero su empleo repetido o excesivo desembocará en resentimiento.

## **Aplicación de las Estrategias de Influencia.**

El uso frecuente de las siete estrategias varia, dependiendo de la dirección de la influencia. Por lo que se ha agrupado estas siete estrategias de influencia en diferentes formas. La razón, la cordialidad y la negociación son las estrategias principales que la persona que desea ejercer influencia deberá utilizar inicialmente. Las cuatro restantes –asertividad, autoridad superior, alianza y sanciones- se clasifican como estrategias de “respaldo”, que tienden a emplearse cuando se ha rechazado la estrategia inicial. Quedando las preguntas: ¿Cómo debe aplicarse la estrategia de influencia, y cuándo emplearla? (Huczynski, 1997, págs. 180-187)

## 1. Razón.

El razonamiento implica la presentación de hechos y datos con el fin de sustentar un argumento lógico que respalde su sugerencia.

A quienes ejercen la influencia les agrada emplear la razón para persuadir, tal vez porque se sienten cómodos al hacer que “los hechos hablen por sí mismos”. Un razonamiento crea una motivación intrínseca, pues permite que la persona en quien se influye convenga en algo que acepta como si fuese una buena idea. La influencia por medio del razonamiento incrementa la autoestima del individuo en quien se influye, pues siente que lo tratan como un ser pensante que experimenta la necesidad de comprender lo que hace. Esta es la razón por la que es la primera elección entre las estrategias de influencia.

## 2. Cordialidad.

Como base para la influencia, la cordialidad no se debe emplear de la misma manera en que usted decidiría usar la razón o las amenazas de recurrir a una autoridad superior. Implica crear de antemano y mantener una relación positiva con la persona en quien desea influir y después aprovecharla para alcanzar su objetivo.

Existen ciertos pasos a seguir para actuar cordialmente con alguien: 1) estar cerca de la persona, debido a que entablamos amistad sobre la base de la oportunidad; 2) utilice algunas de las tácticas para congraciarse, en especial el halago y la aceptación de las opiniones de otros, que están particularmente diseñadas para lograr que sus cualidades personales atraigan a la persona en quien desea influir y por consiguiente ganarse su amistad; y 3) es hacer que la persona en quien desea influir se sienta importante, lo que incrementará su autoestima. Es natural que esas personas se sientan atraídas hacia aquellos que les demuestren un interés personal y desearán recibir más esa clase de atención tan agradable.

En consecuencia, cuando usted muestre interés por alguien, ese alguien se sentirá halagado y le dará una respuesta positiva. Sin embargo, puesto que usted

quiere evitar una excesiva familiaridad, lo mejor es empezar por hacerles preguntas de naturaleza general y terminar con las que se relacionan con sus intereses personales.

### 3. Alianza.

Las alianzas se utilizan para fines tanto personales como empresariales, con el fin de influir en los compañeros de trabajo y en los gerentes. Cuando vaya a formar una alianza, busque a quienes tienen intereses y poder similares.

Cuando organice una alianza, evite que la perciban como subversiva o como grupo de presión. Tenga cuidado en observar todas las reglas, los protocolos y las tradiciones de la Organización y asegúrese de seguir todos los canales apropiados y de permanecer dentro de la cadena de mando. De manera que trate de presentarles las propuestas a sus aliados como “una solución más productiva para llevar a cabo en el futuro”.

Opere abiertamente como alianza, evitando las comunicaciones secretas. Proporcione un contacto y apoyo mutuos y constantes, puesto que ésta es la base para que la alianza se mantenga unida.

Para influir al máximo, la persona en quien desea influir debe considerar a los aliados que usted escogió como individuos objetivos y capaces de pensar por sí mismos. Por consiguiente, el empleo inusual de la alianza incrementa notablemente su influencia.

### 4. Negociación.

Se hace hincapié en la distinción entre intereses y posiciones. Por lo común, las personas adoptan una posición acerca de un tema y abordan el conflicto de las posiciones. Consideran que su meta debe estar de acuerdo con una posición y se sorprende cuando llegan a un callejón sin salida.

Es más útil empezar por identificar los intereses de los demás, los deseos y las necesidades que experimentan las personas. La posición que usted tendrá es lo

que ha decidido hacer, en tanto que su interés será lo que le hizo tomar esa decisión. Para cada interés hay varias posiciones, todas igualmente aceptables. Además, es posible que detrás de ciertas posiciones opuestas haya más intereses comunes que en conflicto. Con frecuencia damos por sentado que, debido a que la posición de otra persona es opuesta a la nuestra, sus intereses también deben ser opuestos.

La negociación es una estrategia útil cuando se buscan beneficios personales, siempre y cuando el intercambio sea de un valor igual.

#### 5. Asertividad – insistencia.

Es una estrategia de respaldo de la influencia. Implica conductas como vigilar a la persona en quien se va influir y recordarle repetidas veces las necesidades que usted tiene; enfrentarse a ella o indicarle que las reglas lo exigen; ordenarle o pedirle simplemente que haga lo que usted necesita; establecer un límite de tiempo para la tarea; decidir que es algo obligatorio, o pedirle que sugiera una forma mejor de hacerlo.

La asertividad-insistencia se utiliza más cuando los objetivos son en beneficio de la empresa, cuando el nivel de expectativas de éxito de quien ejerce la influencia es bajo y el nivel de poder de la organización es elevado.

Da mejores resultados cuando la persona que ejerce la influencia posee toda la información requerida y cuando el tiempo disponible para poner en práctica la decisión es breve. El empleo excesivo de esta estrategia engendrará o incrementará la resistencia.

#### 6. Autoridad Superior.

Drummond (1991) mencionó la forma en la cual a las personas les resulta cómodo ocultarse detrás de las reglas, afirmando que, un cuan son malas, es necesario seguirlas (“lo lamento, me gustaría ayudarlo, pero hay ciertas reglas que me lo impiden”). El hecho de invocar una autoridad superior, no importa si se trata de reglas o de gerentes, ciertamente servirá a sus propósitos.

Sin embargo, si se invoca en su contra, usted debe actuar para cambiar la percepción de otros de la regla en cuestión, afirmando que es contraproducente para la eficiencia, o que dará por resultado una injusticia y que, por consiguiente, no debe seguirse.

La autoridad superior es una de las estrategias de respaldo que tienden a utilizarse como un último recurso.

## 7. Sanciones.

A pesar de que el empleo de una sanción negativa tal vez cause resentimientos, representa un medio de influir. La amenaza debe ser significativa para la persona y ajustarse al nivel apropiado. Debe ser algo que la persona desee evitar, con consecuencias lo bastantes graves para motivar su conducta.

También debe incluir la noción de que se recompensará una conducta deseable. Las personas se sienten más motivadas para aspirar a una recompensa deseada que para evitar un castigo desagradable. Se le proporciona en determinado momento un beneficio, con la esperanza de conseguir la conducta deseada en el futuro. La persona obtiene el beneficio, lo que incrementa su satisfacción, reduce el resentimiento y promueve una actitud más positiva hacia usted.

Por el contrario, una promesa condicional depende de un desempeño satisfactorio futuro y es útil cuando la persona que va a ser influida no ve un vínculo claro entre la conducta que usted desea y la recompensa que le proporcionará. Deberá decidir qué es lo que motivaría a una persona a responder y qué es lo que usted va emplear para obtener una conducta determinada.

## **6.2 Límites y alcances de las técnicas persuasivas.**

Gran parte o la mayoría de los componentes de las técnicas persuasivas que utiliza el líder manipulador es la comunicación, y es importante recalcar que la

buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización.

La investigación indica que la mala comunicación tal vez es la fuente de conflictos personales más frecuentemente citada. Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de sus horas de vigila comunicándose (escribiéndose, leyendo, hablando, escuchando) parece razonable concluir que una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo es la falta de una comunicación eficaz. (Robbins S. P., 1999, pág. 310)

Por lo que podemos decir que ningún grupo existe sin comunicación, es decir, sin la transmisión de significados entre ellos, ya que sólo de esta forma se pueden difundir la información y las ideas. La comunicación no sólo se trata de simplemente un significado compartido, sino debe ser entendido y razonado.

### **Barreras para las técnicas persuasivas efectivas.**

Mencionaremos algunas de las más destacadas barreras de las técnicas persuasivas efectivas.

1. La filtración que se refiere a la manipulación de la información, es decir que de esta manera sea vista de manera más favorable para el subordinado.
2. La percepción selectiva, es decir que los subordinados escucha, observan y razón en forma selectiva, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.
3. Defensiva, es decir que cuando la gente se siente amenazada, reacciona en cierta forma reduciendo la habilidad para que se logre un entendimiento mutuo.

El lenguaje, las palabras significan de formas diferentes para cada una de las personas. Se asume que significan lo mismo para ambas caras de la moneda.



## **Resistencia a las técnicas persuasivas.**

Hovland, Janis y Kelley (1953), en su análisis de los factores que influyen sobre la atención y comprensión y aceptación de mensajes persuasivos, hacen hincapié en la influencia sobre la motivación a aceptar o rechazar las conclusiones de la fuente de comunicación. (Sills, 1975, pág. 153)

En las situaciones de las técnicas persuasivas se despiertan expectativas opuestas, que operan como resistencias. Los autores señalan que se ha arrojado resultados por los experimentos sobre los efectos de la comunicación coinciden a reducir el grado de aceptación:

1. Expectativas de ser manipulado por la fuente de comunicación.
2. Expectativas de equivocarse.
3. Expectativas de desaprobación social.

La eficacia en las técnicas persuasivas es obtener un beneficio mutuo, recordemos que la persuasión es la capacidad de lograrlo mediante procesos de comunicación tanto verbal como no verbal que influyan en la postura de los demás hacia un objetivo o meta planeada, estas técnicas pueden aplicarse de forma individual como grupal, donde la persona que utiliza esta herramienta busca el ser un guía, un líder manipulador.

Es importante señalar que los aspectos en las técnicas persuasivas en el terreno de la comunicación verbal como en la no verbal son complementarios, es decir que son herramientas que se entrelazan para poder construir un mensaje que deseamos que sea transmitido, ya que no son de carácter independiente, no podemos pensar en un mensaje verbal que no tenga aspectos de comunicación no verbal, lo importante con lo anteriormente señalado es que es importante considerar que el mensaje tanto verbal como no verbal tiene un impacto en el receptor que esta interpretándolo, tenemos que tener muy en claro la congruencia que lo que queremos decir se está comunicando tanto verbal como no verbalmente de forma correcta para que se tenga las respuestas que estamos buscando.

Como todo proceso, existen las barreras para la utilización de las técnicas persuasivas de manera efectiva, que son muchas, van desde las físicas, como la debilidad de las señales, la no congruencia con el acto y lo que se expone, los ruidos técnicos originados en los instrumentos que se utilizan en la comunicación, hasta las psicológicas, como la exposición y percepción selectivas de los integrantes del equipo de trabajo ante los mensajes masivos, o los ruidos semánticos que provoca la disparidad de significados manejados entre el emisor y el receptor. Estas barreras son la causa de la pérdida de información en el mensaje durante el proceso comunicativo. Como podemos evitar esto, el uso de la repetición y del efecto acumulativo de los mensajes como un medio de superar estos filtros y distorsiones.

## **Conclusiones.**

Para concluir este trabajo de investigación acerca del “Liderazgo Manipulador” haremos una recopilación de todo lo investigado para llegar a una conclusión que nos atañe en esta investigación.

Liderazgo, es aquel que influye en las demás personas, que forman parte del equipo de trabajo, haciendo que este equipo trabaje para el logro de metas y objetivos de forma efectiva dentro de la Organización.

Con frecuencia el término de liderazgo se cree que es sinónimo de dirección, estos términos no se deberían asociar ya que dirección se entenderá como aquella persona que se le otorga poder dentro de la Organización para conducir o guiar al equipo de trabajo, mientras que Liderazgo es la interacción donde una persona ejerce ciertas conductas de influencia sobre el equipo de trabajo.

El liderazgo puede basarse en cualidades personales (aspecto físico, valor, simpatía), como en el prestigio que otorga la posesión de ciertos conocimientos y dotes o de posiciones sociales elevadas, o por una combinación de varios de estos elementos.

Que una persona tenga cierta “personalidad el líder”, dentro de una formación social, dependerá de que ejerza una determinada influencia sobre los demás, depende de los objetivos y tareas específicas del grupo, así como de la estructura y del entorno social del grupo.

Desde el punto de vista Organizacional, cualquier tipo de Organización necesita un cierto tipo de dirección y control para obtener el logro de los objetivos deseados dentro de la misma y para lograr este tipo de control y dirección debe de llevarse a cabo la función de liderazgo.

Uno de los factores que más influye para que seas un buen líder es la capacidad o aptitud para lograr que los seguidores se identifiquen con el líder; ya que el liderazgo es una dirección compartida, lo que queremos decir con compartida es que todo lo que forma parte de la relación de liderazgo tienen un objetivo común o, por lo menos, estos objetivos son semejantes y compatibles, el líder tiene la capacidad de hacer compatibles sus necesidades individuales con los objetivos de la Organización y con la cooperación de ambas partes se alcanza los objetivos de una forma efectiva.

En el ejercicio del liderazgo por medio del poder o de la influencia de fondo implica que las cosas ocurran a través de otras personas los objetivos deseados y alcanzarlos de forma efectiva.

A partir de aquí abordaremos el estilo de liderazgo que nos compete en esta investigación que hemos denominado como “Liderazgo Manipulador”.

El Líder Manipulador, es aquella persona que dirige o conduce a los integrantes del equipo para el logro de forma efectiva de los objetivos deseados ejerciendo manipulación y poder ante los integrantes del equipo de trabajo.

La manipulación se produce cuando un individuo ejerce una tentativa de toma de control del comportamiento de una persona o de un grupo y esto se logra por medio de técnicas de persuasión, tratando de conseguir eliminar la capacidad de juzgar órdenes y así conseguir que el líder de forma efectiva los dirija a la obtención de las metas deseadas.

La función primordial del poder será fijar que pautas son las que los miembros del equipo de trabajo deben seguir y crear canales para que esas pautas sean seguidas, el poder es un proceso de intercambio, de estímulos y respuesta, de acción y reacción, de forma que sea recíproco para ambas partes, a lo que se le ha denominado “ganar-ganar”.

El perfil del “Líder Manipulador” está centrado en la persona del líder, un liderazgo fuerte y bien dirigido, un liderazgo que controla por medio del dominio y del poder

inherentes a su cargo, ya que es el líder manipulador quién toma las decisiones pero que son aceptadas por los demás porque ha influido en los miembros del equipo de trabajo para que acepten y creen que son parte de la toma de decisiones.

Es importante señalar que el líder manipulador utiliza las carencias o deficiencias de cada integrante del equipo de trabajo para poder manipularlos por medio de las técnicas persuasivas dando como resultado el poder de dirigirlos o conducirlos hacia el objetivo que él desee.

El líder manipulador actúa de acuerdo a sus necesidades, es un líder que tiene bien definido tanto la tarea, objetivo o meta como la manera en la cuál será alcanzada por medio de técnicas y pasos que se deben seguir en el proceso laboral, este líder tiene la capacidad de conceder recompensas y castigos. Recordemos que la característica primordial del líder manipulador es tener un comportamiento que una y estimule a las demás personas hacia el logro de los objetivos.

Los miembros del equipo de trabajo como cualquier persona están motivadas principalmente por sus propios intereses, sabiendo esto el líder manipulador influye en ellos realizando intercambios que involucren beneficios mutuos, es decir, influye en los integrantes del equipo de trabajo para que hagan parte de sus mismos objetivos, los objetivos de la Organización y así obtener un beneficio mutuo cuando se logra los objetivos deseados. Ya que haciendo compatible las necesidades de ambas partes, la cooperación manipulada e influida de parte del líder se llegara de una forma efectiva el logro de los objetivos.

El líder manipulador es el que realizara la integración en el aspecto más crítico de la administración que es la labor de la integración de los esfuerzos individuales a objetivos de la organización e influir en el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo. En esta investigación se analizaron los medios para influir en el comportamiento de individuos, grupos y organizaciones por medio de las técnicas

persuasivas basadas en la comunicación, persuasión y en las necesidades insatisfechas basándonos en la Teoría de las Necesidades de A. Maslow.

La influencia denota cualquier “cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros por medio de un sistema de influencia como la persuasión, la sugerencia y la emulación que puede afectar al comportamiento”. El sistema de influencia que ejerce el líder manipulador es una conjunción con términos como poder, manipulación y autoridad. El líder manipulador provoca estos cambios en el comportamiento porque son causadas por ideas o por necesidades insatisfechas que serán satisfechas de alguna forma con el cumplimiento de los objetivos deseados como el uso de aliciente para lograr la respuesta deseada.

El análisis del comportamiento aplicado (un medio de modificación del comportamiento que deriva del condicionamiento operante) puede ser considerado como una forma de persuasión utilizadas por el líder manipulador para el refuerzo positivo a favor del comportamiento deseado (desde el punto de vista del influyente) tiende a inducir al influido para que continúe con ese comportamiento como los sistemas de gratificación que podrían incluir solamente reconocimiento y elogio han demostrado tener éxito en modificar el comportamiento individual.

El liderazgo manipulador también puede definirse como la manera de ejercer influencia. Esta definición reconoce que en los grupos sociales existen procesos bilaterales de influencia interpersonal, ya que la autoridad del puesto de un “líder” podría no ser suficiente para persuadir a los subordinados para que realicen actividades apropiadas, sino que este tipo de liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

El más importante principio del liderazgo es éste: los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales.

El líder manipulador utiliza el poder como la capacidad de hacer o afectar algo, es decir implica la habilidad para influir en otros, manifestando la capacidad (ejercida o no) de producir un suceso determinado o la influencia ejercida por una persona, por cualquier medio, sobre la conducta de otros de una manera intencionada.

Desafortunadamente, tanto la manipulación como al poder tienden a tener una connotación negativa y ha sido vinculado con dictadores y déspotas. Realmente el poder como la manipulación es un concepto neutral, en términos simples, la capacidad de influir en la conducta de otros; para bien o para mal. Estos subyacen en forma de influir en la conducta, son la aptitud para inducir el cambio psicológico o de comportamiento.

Liderazgo Manipulador, es efectivo para la Organización, señalaremos que el líder manipulador necesita el éxito de su efectividad, ya que no solo se determina por el éxito de su liderazgo en la Organización sino otras circunstancias diferentes que comprueben la efectividad de su liderazgo como: no puede ser eficaz o eficiente (efectivo) a menos que los integrantes del equipo de trabajo estén dispuestos a alcanzar los objetivos deseados, el líder manipulador logra esto con la capacidad de influir en ellos por medio de una visión y esto ayuda a reforzar los lazos entre ellos porque es un líder que manipula esta visión de una forma convincente y persuasiva, de tal forma que los empleados estén estimulados para alcanzar estos objetivos deseados que ellos mismos harán propia.

El liderazgo manipulador está constituido por un líder que pretende mantener un equipo sólido de trabajo, sus normas, sus controles y del cumplimiento del trabajo para lograr la meta deseada, basado en la manipulación que el líder logre tal influencia ante los integrantes de su equipo y con la aplicación de ciertas técnicas persuasivas que ayudaran al líder como a los subordinados indicar el rumbo por el cual se desarrollara la obtención de las metas que se han planteado y se ha hecho parte a los integrantes del equipo.

Las funciones de liderazgo son importantes en las actividades de grupo y no necesariamente son responsabilidad de una persona. Sin embargo, los roles de

liderazgo formal son cruciales en las organizaciones, y en este rol personal. El interés está en la manera en que el liderazgo puede ser instrumento para mejorar las organizaciones y resultar en una mayor efectividad, eficiencia y satisfacción del participante.

Las funciones del “Liderazgo Manipulador” en esta investigación con las cuales el líder se desarrolla dentro de la Organización.

La primera función: integración del Liderazgo Manipulador, coordinar a un grupo de trabajadores, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y el intentar dirigirlos hacia un mismo objetivo es complicado. Por lo que el líder manipulador como estrategia forma un plan (acciones y decisiones a emprender) otorgándole una mayor capacidad de influencia sobre sus integrantes para conseguir la meta deseada, y no sólo adapta las necesidades del entorno para llegar a satisfacer las demandas, sino que incluso influye en ellos para que sea una meta común y sea satisfecha de forma efectiva tanto para el empleado como para la Organización.

La segunda función: dirección del Liderazgo Manipulador, impone su propia voluntad pero de forma sutil para que el grupo de trabajo no sienta la manipulación de forma negativa sino que crea que es parte del proceso y la acepte de forma positiva y así la meta que se quiere alcanzar se haya convertido en un objetivo común y el logro de esta provoque la satisfacción de las necesidades de forma individual como grupal.

La dirección del líder manipulador está basada en la capacidad del mismo líder, es decir, cualidades personales y las técnicas persuasivas y así provocar una manipulación para la aceptación de influir ante los demás para lograr las metas u objetivos deseados.

La tercera función: motivación del Liderazgo Manipulador, el líder manipulador basa la motivación primordialmente en las necesidades satisfechas o no satisfechas de los integrantes del grupo de trabajo, la teoría de las necesidades señala que se le da herramientas para poder lograr satisfacer sus necesidades y



esto provoca un mayor esfuerzo en su tarea como parte del grupo de trabajo y alcanzara a satisfacerlas.

Sin dejar a un lado que el líder manipulador influye a través de su poder, es importante mencionar aquí que el poder que utiliza el líder manipulador puede ser usado de forma constructiva o destructivamente, influye por medio del poder para lograr los objetivos de la Organización, como los propios y los de los empleados, en los cuales el líder ha jugado un papel muy importante porque a manipulado complementado estos objetivos.

El líder manipulador utiliza la teoría de la pirámide de Maslow porque es una herramienta que le hace saber porque las personas se comportan de cierta forma, el origen de la conducta es la necesidad, por lo que el Líder Manipulador influirá en estas necesidades para persuadir en los miembros del grupo de trabajo.

Hemos argumentado que el comportamiento de los individuos en un momento particular se determina generalmente por la necesidad más apremiante. Pareciera significativo que los administradores tengan cierta comprensión sobre las necesidades comúnmente más importantes para la gente.

Pero ¿qué sucede con la motivación de esta persona cuando estas necesidades básicas empiezan a satisfacerse? Pues ahora, lo que empieza a cobrar importancia en vez de necesidades fisiológicas son otros niveles de necesidades que serán las que motivan y dominan el comportamiento del individuo. Y, cuando estas necesidades de alguna manera quedan satisfechas, emergen otras necesidades y así sucesivamente.

En conclusión, podemos observar que los perfiles de cada uno de las necesidades, basada en la Teoría de las Necesidades de Maslow, son diferentes entre sí y quizá podríamos decir que son el extremo una de otra, tenemos un perfil desarrollado para reconocer cierta necesidad insatisfecha en las personas, que a continuación mencionaremos recomendaciones de cómo actuar para que podamos influir o manipular a los integrantes del equipo de trabajo.

Como líder manipulador debe saber cómo persuadir de forma individual y a nivel organizacional, por lo que señalamos recomendaciones para manipular a los integrantes del equipo de trabajo.

La cuarta función: control del Liderazgo Manipulador, que establece el líder manipulador está relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utilizan para conseguir sus objetivos propuestos, estructura bien definida donde cada empleado tiene sus responsabilidades que le corresponden como las tareas perfectamente definidas.

La ética y moral del Líder Manipulador, se concentra en una serie de tareas importantes que son: la tarea de emprender, que consistirá en iniciar y proponer cambios que mejoren la situación inicial; la tarea de gestionar, resolver los problemas ocasionados por el funcionamiento de la organización; la tarea de asignar recursos; y la tarea de negociar, tanto dentro como fuera de la empresa las influencias, los cambios y los efectos que produzcan sus actuaciones, para ello deberán cultivar una minuciosa y detallada sensibilidad ética.

En última instancia, juzgamos a nuestros líderes dentro de un marco de valores. El marco difiere de una cultura a otra y de una era a la otra. ¿Cómo podría uno caracterizar a un líder que cumple con pautas éticas y moralmente aceptables? Queremos líderes que sirvan al bien común y que a la vez sirvan a nuestros intereses particulares, sean cuales fueren.

Rasgos todos éstos que, en su adecuada proporción, podrán hacer del directivo un líder manipulador con capacidad para influir a las personas dentro de la Organización y guiarlos hacia el logro de forma efectiva de los proyectos organizacionales.

El líder manipulador utiliza la persuasión para lograr que los integrantes del equipo de trabajo modifiquen su conducta para el logro de los objetivos deseados.

La capacidad de influir, persuadir, manipular o motivar a los demás depende en gran medida del poder que tiene el líder manipulador ante los demás y el que ellos

perciben, es decir, el líder manipulador de acuerdo a las capacidades conductuales lograra que los demás hagan lo que él desea, recordemos que esto es un proceso que pasará desapercibido para los demás.

El líder manipulador logra la cooperación de los integrantes del grupo de trabajo, por medio de influir y persuadir en los demás por medio de intercambio que provoquen beneficios mutuos. El líder manipulador logra esto, por medio de ser específico y estable en sus ideas de una forma sencilla y clara, es decir, la coherencia de su mensaje dando por resultado certidumbre y compromiso, recordemos que las características de la personalidad del líder manipulador son importantes para que se dé una aceptación positiva del mensaje.

El líder manipulador a partir de la persuasión logrará que los integrantes del grupo de trabajo modifiquen su conducta para el logro de los objetivos de la Organización, como logra esto, con la utilización de técnicas persuasivas para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, ya que es la actividad de modificar la conducta de los integrantes del grupo de trabajo.

Las técnicas persuasivas se dividen en dos grandes campos: la comunicación no verbal y la comunicación verbal.

El líder manipulador persuade de igual forma con el mensaje sea verbal o no verbal, es decir, que al persuadir de forma no verbal mediante la postura, los gestos, el tono, la expresión facial, las miradas, las apariencias y demás estás deben armonizar con el mensaje verbal, por lo tanto debe existir congruencia entre como se dice y lo que se dice, ya que las demás personas confían más en la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es de suma importancia porque es donde transmitimos emociones que esto permite que exista un vinculo entre las personas y que la persuasión sea de forma correcta para la negociación donde se busca un resultado final en el que ambas partes ganen.

Las técnicas persuasivas son una herramienta de comunicación útil para transformar ideas y comportamientos por medio de la argumentación, el conocimiento, el método, el discurso y la evidencia. Pero las técnicas persuasivas de comunicación verbal no servirían sin antes fijarnos un objetivo que nos sea posible comunicar, es decir, que necesitamos un objetivo donde hayamos planificado los argumentos que les ofrecerá a los demás en una perspectiva que no había tomado en cuenta.

Persuadir a través del poder de la comunicación verbal consiste en usar palabras claves que apoyen tu punto de vista de forma creíble, lógica e inteligente. Es importante usar un lenguaje que se asocie a la positividad ya que será asociado con emociones y conexiones positivas por los integrantes del grupo de trabajo, recordemos que el utilizar datos o estadísticas como apoyo en la argumentación ayudara a tener mayores probabilidades de que sean persuadidos.

La comunicación verbal, el mensaje, tiene un recorrido desde el emisor hasta el receptor con tantas barreras que le podría restar poder al líder manipulador, por lo que es de suma importancia un mensaje que diga exactamente lo que queremos que se entienda, es decir un mensaje efectivo que sea transmitido con la intención comunicativa que espero transmitir lo que quiero y que el receptor reciba claramente lo que yo quiero que reciba.

A diferencia de las anteriores recomendaciones, estas se tratan de recomendaciones grupales, es importante mencionar aquí que no encontraremos un grupo que al 100% tenga personas con determinada carencia, encontraremos grupos mezclados, es decir, que tenga personas con diferentes carencias, es aquí donde el criterio del líder manipulador juega un papel importante, a que me refiero con esto es cuando el criterio del líder manipulador debe de saber cuál es el mayor peso que existe de personas con determinada carencia y así aplicar las reglas grupales, como ventaja es que de forma individual podrá apoyarse de las recomendaciones individuales.

Llegando así a nuestro objetivo de la investigación, la eficacia de las técnicas persuasivas concluyendo de la siguiente manera:

La eficacia en las técnicas persuasivas es obtener un beneficio mutuo, recordemos que la persuasión es la capacidad de lograrlo mediante procesos de comunicación tanto verbal como no verbal que influyan en la postura de los demás hacia un objetivo o meta planeada, estas técnicas pueden aplicarse de forma individual como grupal, donde la persona que utiliza esta herramienta busca el ser un guía, un líder manipulador.

Como todo proceso, existen las barreras para la utilización de las técnicas persuasivas de manera efectiva, que son muchas, van desde las físicas, como la debilidad de las señales, la no congruencia con el acto y lo que se expone, los ruidos técnicos originados en los instrumentos que se utilizan en la comunicación, hasta las psicológicas, como la exposición y percepción selectivas de los integrantes del equipo de trabajo ante los mensajes masivos, o los ruidos semánticos que provoca la disparidad de significados manejados entre el emisor y el receptor. Estas barreras son la causa de la pérdida de información en el mensaje durante el proceso comunicativo. Como podemos evitar esto, el uso de la repetición y del efecto acumulativo de los mensajes como un medio de superar estos filtros y distorsiones.

## Glosario.

**Administración.** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados. Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

**Administración por objetivos (APO).** Un conjunto formal de procedimientos que establece y revisa los avances hacia metas comunes para los administradores y los subordinados.

**Aptitud.** Potencial físico, mental y emocional del individuo para llevar a cabo un tipo específico de trabajo. Cualidad inherente de facilidad que se posee y con que se puede ejecutar labores y atender responsabilidades.

**Autoridad.** Poder legal o legítimo. Derecho de manda o de obra; jurisdicción. Persona, junta o comisión que tiene poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando.

**Burocracia.** Estructura administrativa ideal y mecanizada, caracterizada por una división específica del trabajo y con líneas definidas de autoridad, políticas y parámetros para el desempeño. Organización con una estructura legal, formal y jerárquica.

**Capacidad.** Habilidad de utilizar en forma efectiva el saber, los conocimientos técnicos y los atributos mentales propios. Grado de competencia con el que, valiéndose de la acción, alguien aplica sus conocimientos generales o específicos a un problema u objetivo.

**Castigo.** Aquella pena o sanción que se le impone a alguien como consecuencia de haber contrariado alguna norma u orden, establecidos a través de una autoridad.

**Comunicación.** Proceso de enviar información a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento.

**Control.** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

**Coordinación.** Acto de llevar un conjunto de personas o de cosas distintas a una acción o condición comunes, ajuste armónico.

**Dependencia.** La relación del subordinado respecto del Líder cuando el Líder posee algo que el subordinado requiere.

**Desarrollo organizacional (DO).** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

**Dirección.** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar. Guía, instrucción, mando.

**Efectividad.** Habilidad de seleccionar las metas y objetivos adecuados, y alcanzarlos.

**Eficacia.** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados. Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

**Eficiencia.** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Equipo.** Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

**Equipo de trabajo.** Grupo formal que realiza en común una tarea o una función.

**Estímulo.** Aquello que origina una respuesta o una reacción. Entusiasmo para desarrollar una determinada acción o trabajar.

**Estrategia.** Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Ética.** Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

**Funciones de liderazgo.** Las actividades de mantenimiento del grupo y las relacionadas con su trabajo que deben ser desempeñadas por el líder, u otra persona, para que el desempeño del grupo sea eficiente.

**Habilidad.** Aptitud o destreza para realizar una tarea específica. Capacidad del individuo para hacer algo.

**Influencia.** Cualesquiera acciones o ejemplos de conducta que generan un cambio en la actitud o conducta de otra persona o de otro grupo.

**Influir.** Actuar conscientemente sobre alguien o algo para que obre o piense de cierto modo.



**Información.** Datos que han sido organizados o analizados de alguna manera significativa.

**Integración.** Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente.

**Jerarquía de las necesidades.** Teoría del psicólogo Abraham Maslow según la cual las necesidades humanas básicas existen en un orden ascendente de importancia (fisiológicas, de estabilidad o seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y de autorrealización) y, una vez que se satisface una necesidad de nivel más bajo, las acciones que la suscitan dejan de representar una motivación.

**Líder.** Persona capaz de dirigir a otros individuos, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Persona con más influencia en su grupo.

**Liderazgo.** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

**Logro.** Obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

**Manipulación.** Concepto impreciso que designa diversas formas de influencia (control, orientación, explotación). Serie de técnicas de dominación, realizadas por medio de métodos psicológicos.

**Mensaje.** La información codificada que envía el emisor al receptor.

**Metas u objetivos.** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación. Punto concreto, medible y evaluable al que se desea llegar en un tiempo determinado.

**Misión.** Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

**Moral.** Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en cuanto a su bondad o malicia.

**Motivación.** Impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canaliza la conducta humana hacia las metas. La motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Necesidad.** Aquella sensación de carencia, propia de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas.

**Norma.** Expectativa ampliamente compartida en el seno de la sociedad (o de un subgrupo de la sociedad). Involucra conductas esperadas y sancionadas por el grupo, regula y fomenta la uniformidad de las conductas de los miembros.

**Organización.** Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado. Sistema social que persigue un fin y que contiene al menos dos elementos que tienen un objetivo común. Proceso administrativo, estructura básica de una institución. Relaciones del personal dentro de la empresa basadas en las de orden estructural y funcional de las distintas partes en aquellas, y en el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas.

**Organizar.** Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

**Perfil.** Retrato hablado del candidato a un puesto, descripción de una situación.

**Persuadir.** Convencer a uno con razones.

**Persuasión.** Acción y efecto de persuadir. Juicio que se forma en virtud de un fundamento. Arte de persuadir.

**Planeación.** Proceso de establecer metas y derroteros convenientes de acción para alcanzar éstas.

**Poder.** Capacidad de las personas o grupos para incluir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se puede identificar varias clases de poder,

como el poder legítimo, el de pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, etc.

**Premio.** Es una distinción o una recompensa que se otorga a alguien por algún mérito o servicio. Por lo general se trata de una compensación como reconocimiento a un esfuerzo o un logro.

**Psicología.** Ciencia que estudia el comportamiento y los estados de conciencia. Esta disciplina analiza las tres dimensiones de los mencionados procesos: cognitiva, afectiva y conductual.

**Recompensa.** Se refiere a retribuir un servicio o premiar un mérito. Suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo.

**Retroalimentación.** Insumo informacional en un sistema que transmite mensajes de operación al sistema para indicar cómo está operando; información referente a cualquier tipo de operación planeada, dirigida por la persona responsable por la evaluación.

**Sanción.** Aplicación de algún tipo de pena o castigo a un individuo ante determinado comportamiento considerado inapropiado, peligroso o ilegal.

**Satisfacción.** Implica el cumplimiento de una necesidad, deseo o pasión.

**Social.** Perteneciente a la sociedad o concerniente a ella. Perteneciente a los socios o compañeros, aliados o confederados.

**Sociología.** Ciencia que estudia la estructura y función de las relaciones sociales, costumbres e instituciones en diferentes grupos, y el proceso por el cual ellas cambian.

**Subordinado.** Persona sujeta a las órdenes de otra o dependiente de ella.

**Supervisión.** Guía y dirección prestadas a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

**Técnica.** Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

**Teoría.** Agrupación sistemática de conceptos de una disciplina.

**Toma de decisiones.** Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

**Variable.** Característica que cambia de valor o magnitud de una situación a otra.

## Bibliografía.

- Bibliografía de las Teorías Sociológicas.
  - ✓ LUHMANN, Niklas. Poder. Universidad Iberoamericana (UIA). Editorial Anthropos. México, 1995.
  - ✓ LUHMANN, Niklas. Organización y decisión. Universidad Iberoamericana (UIA). Herder, 2010.
  - ✓ FOUCAULT, Michel. Estrategias de Poder. Barcelona; México: Paidós Iberica, 1999.
  - ✓ FOUCAULT, Michel. Microfísica del poder. Madrid: La Piqueta: Endymion, 1992.
  - ✓ FOUCAULT, Michel. Las redes del poder. Buenos Aires: Almagesto, 1991.
  - ✓ FOUCAULT, Michel. El discurso del poder. México: Folios, 1983.
  - ✓ [http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&pg=PT173&lpg=PT173&dq=max+weber+y+su+teor%C3%ADa+de+1947&source=bl&ots=WY8UpWNnry&sig=9nHamWh6z1lxPYNF0mpjFLXDKZ0&hl=es&sa=X&ei=bW\\_MUdrzH\\_j64AOOy4GYDA&ved=0CCgQ6AEwAA](http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&pg=PT173&lpg=PT173&dq=max+weber+y+su+teor%C3%ADa+de+1947&source=bl&ots=WY8UpWNnry&sig=9nHamWh6z1lxPYNF0mpjFLXDKZ0&hl=es&sa=X&ei=bW_MUdrzH_j64AOOy4GYDA&ved=0CCgQ6AEwAA) Visto el 27 de junio de 2013 a las 12:30 pm.
  
- Bibliografía de las Teorías Psicológicas.
  - ✓ MASLOW, Abraham. El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Kairos. Barcelona.1991
  - ✓ MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1991.
  - ✓ ROGERS, Carl. Liderazgo. Editorial Paidós, México, 1996.
  - ✓ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Liderazgo, el desarrollo de Habilidades Directivas. México: el Manual Moderno, 1989.

- Bibliografía de las Teorías Administrativas.

- ✓ BLANCHARD, Kenneth. El poder ético del directivo. México: Grijalbo, 1989.
- ✓ BLANCHARD, Ken. Liderazgo Inteligente. Editorial Peniel.
- ✓ HERSEY, Paul. El ejecutivo eficaz – los otros 59 minutos. México: Editorial IDH, 1989.
- ✓ HERSEY, Paul y Kenneth Blanchard. Administración del comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998.
- ✓ HERSEY, Paul y Kenneth Blanchard. La administración y el comportamiento humano. México: técnica, 1970.
- ✓ HERSEY, Paul y Kenneth Blanchard. Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional. México: editorial IDH, 1981.
- ✓ MCGREGOR, Douglas. El lado humano de la empresa: aplique la teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo. México: McGraw Hil, 2007.
- ✓ MCGREGOR, Douglas. Mando y Motivación. México: Diana, 1974.
- ✓ MCGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México: Diana, 1989.
- ✓ VROOM, Victor. El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 1990.
- ✓ VROOM, Victor. Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas, 1979.
- ✓ VROOM, Victor y Phillip Yetton. Leadership and Decision-Making. New York, University of Pittsburg, 1980.
- ✓ LUSSIER, Robert N. y Christopher Achua. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning, 2011.
- ✓ KOONTZ, Harold. Administración: una perspectiva global y empresarial. México: McGraw Hil, 2008.
- ✓ KOONTZ, Harold. Administración. México: McGraw Hill, 1990.
- ✓ KOONTZ, Harold. Curso de Administración Moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México: McGraw Hill, 1979.

- Bibliografía Complementaria.

- ✓ AILES, Roger. Tú eres el mensaje. Buenos Aires: Paidos, 1988.
- ✓ ALBERONI, Francesco. El arte de Liderar. ¿Quiénes son nuestros auténticos líderes?. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.
- ✓ BENIS, Warren. Las 4 claves del Líder Eficaz. México: Norma, 1990.
- ✓ BENSON, Richard. Los Nuevos Líderes Globales. Bogotá: Norma, 1999.
- ✓ CROSBY, Phillip. Liderazgo, el arte de convencer. México: McGraw Hill, 1987.
- ✓ CROSBY, Phillip. Los principios absolutos del Liderazgo. México: Prentice Hall, 1996.
- ✓ CORTES, José Ángel. La estrategia de la Seducción. México: EUNSA, 1990.
- ✓ CONGER, Jay. El líder Carismático. México: McGraw Hill, 1982.

- ✓ HUNT, Jhon. La dirección personal en la empresa. Madrid: McGraw Hill, 1994.
- ✓ JAAP, Tom. Desarrollo de Liderazgo. Bogotá: Eris, 1979.
- ✓ KREITNER, Robert. Psicología Social. México: Trillas, 1997.
- ✓ LOWEN, Alexander. El lenguaje del cuerpo. Barcelona: Herder, 1994.
- ✓ MENDEL, Gerard. Sociopsicoanálisis. Buenos Aires: Amorrortu, 1986.
- ✓ RICE, Albert. Aprendizaje del Liderazgo. Barcelona: Herder, 1991.
- ✓ ROTHSCCHILD, William. Las cuatro caras del Líder Estratégico. Argentina: Editorial Macchi, 1989.
- ✓ SUN TZU. El arte de la guerra. México: Colofón, 1998.

- Bibliografía de los términos del Glosario o Definiciones.

- ✓ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. México: McGraw Hill (12ª edición), 2008. Pags. 789-794.
- ✓ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México: McGraw Hill, 2006.
- ✓ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. México: McGraw Hill, 1994.
- ✓ STONER, James A. F. y R. Edward Freeman. Administración. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana. (Quinta Edición), 1994.
- ✓ [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com) Visto el 24/11/13 a las 20:00 hrs.
- ✓ [www.definicion.de.com](http://www.definicion.de.com) Visto el 22/11/13 a las 22:00 hrs.

- Bibliografía de Enciclopedia o Diccionario Enciclopédico.

- ✓ Consuegra Anaya, Natalia (Director). (2010). Diccionario de Psicología. (1 vol.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Del Campo, Salustiano (Director). (1987). Diccionario Unesco de Ciencias Sociales. (Tomo III). Madrid: Editorial Planeta Agostini.
- ✓ Dorsh, Friedrich (Editor). (1985). Diccionario de Psicología. Barcelona: Herder Editorial, S.L.
- ✓ Drovetta, Mabel Susana (Editor) (1995). Diccionario de Administración y Ciencias Afines. (1 vol.). México: Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores.
- ✓ Elcano, Sebastián (Director). (1993). Gran Enciclopedia Rialp (GER) (Tomo XIV). Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- ✓ English, Horace Bidwell (Editor). (1977). Diccionario de Psicología y Psicoanálisis. (1 vol.). Buenos Aires: Editorial Paidós.
- ✓ Fernández-Ríos, Manuel (Director). (1999). Diccionario de Recursos Humanos (Organización y Dirección) (1 vol.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- ✓ Giner, Salvador, Emilio Lamo de Espinosa y Cristóbal Torres (Editores). (2006). Diccionario de Sociología. Madrid: Alianza Editorial.
- ✓ Gran Enciclopedia Larousse (1993). (Toma XIV). Barcelona: Editorial Planeta.

- ✓ Guadagnini, Horacio Mario (Director). (1995). *Diccionario de Administración y Ciencias Afines*. (1 vol.). Distrito Federal: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- ✓ Karl-Heinz, Hillmann. (2001). *Diccionario Enciclopédico de Sociología*. (1 vol.). Barcelona: Empresa Editorial Herder, S.A.
- ✓ Pratt Fairchild, Henry (Editor). (2006). *Diccionario de Sociología*. (1 vol.). México: Fondo de Cultura Económica. Pág. 173.
- ✓ Rosenberg, J. M. (Editor). (1989). *Diccionario de Administración y Finanzas*. (1 vol.). Barcelona: Grupo Editorial Oceano
- ✓ Sills, David L. (1975). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. (volumen 6). Bilbao: Editorial Aguilar.

## Referencia citada

- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (2007). *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral*. Distrito Federal, México: Limusa. Grupo Noriega Ediciones.
- Burns, J. M. (15 de Agosto de 2013). *Google Libros*. Obtenido de [http://books.google.com.mx/books/about/Leadership.html?id=DeztAAAAMA AJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.mx/books/about/Leadership.html?id=DeztAAAAMA AJ&redir_esc=y)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Consuegra Anaya, N. (2010). *Diccionario de Psicología* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cortina, A. (2008). *Ética de la Empresa. Claves para una Nueva Cultura Empresarial*. Madrid, España: Trotta.
- Crozier, R. (2001). *Diferencias individuales en el aprendizaje*. Madrid, España: Narcea.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

- De La Rosa Villar, E., & Navarro Anda, R. (1981). *Metodología de la investigación bibliográfica, archivista y documental*. México: McGraw-Hill.
- Del Campo, S. (1987). *Diccionario Unesco de Ciencias Sociales* (Vol. III). Madrid, España: Editorial Planeta Agostini.
- Dorsh, F. (1985). *Diccionario de Psicología*. Barcelona, España: Herder Editorial.
- Drovetta, M. S. (1995). *Diccionario de Administración y Ciencias Afines* (Vol. 1). Distrito Federal, México: Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores.
- Elcano, S. (1993). *Gran Enciclopedia Rialp (GER)* (Vol. XIV). Madrid, España: Ediciones Rialp.
- English, H. B. (1977). *Diccionario de Psicología y Psicoanálisis* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Escobar Valencia, J. D., & Londoño Mesa, A. I. (Cuarto Trimestre de 1998). *Air and Space Power Journal en Español*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apjs/1998/4trimes98/lider.htm>
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos (Organización y Dirección)* (Vol. 1). Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.
- Floría, G. B. (1990). *Psicología Social*. Barcelona, España: Plaza & Janés Editores.
- Francés, P. (2001). Calidad y ética. ¿Hacia la normalización de la virtud? *Forum Calidad*, 54-58.
- Giner, S., Lamo de Espinosa, E., & Torres, C. (2006). *Diccionario de Sociología*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (2003). *Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Gran Enciclopedia Larousse* (Vol. XIV). (1993). Barcelona, España: Editorial Planeta.
- Gran Larousse Universal* (Vol. 5). (1979). Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Guadagnini, H. M. (1995). *Diccionario de Administración y Ciencias Afines* (Vol. 1). Distrito Federal, México: Limusa. Grupo Noriega Editores.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales*. Distrito Federal, México: IDH Ediciones.
- Hillmann, K.-H. (2001). *Diccionario Enciclopédico de Sociología* (Vol. 1). Barcelona, España: Herder, S.A.



- Huczynski, A. (1997). *Cómo influir en la empresa y triunfar. Promuévase, impóngase, progrese*. Estado de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1993). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (Doceava ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Labrada Rubio, V. (2010). *Ética en los Negocios*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ladrón de Guevara, L. (1978). *Metodología de la investigación científica*. Bogotá, Colombia: Universidad de Santo Tomás.
- Lakhani, D. (2008). *Persuasión el arte de influir y obtener lo que desea*. Barcelona, España: Profit.
- Lussier N., R., & Achua, C. F. (2008). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. . México: McGraw-Hill.
- Muñoz, A. (s.f.). *Influencia Social y Persuasión*. (Cepvi) Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de <http://www.cepvi.com/articulos/persuasion2.shtml>
- Palaci Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson, Prentice Hall.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Nueva York, USA: Oxford.
- Pratt Fairchild, H. (2006). *Diccionario de Sociología* (Vol. 1). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Reardon, K. K. (1981). *La persuasión en la comunicación teoría y contexto*. Barcelona, España: Paidós.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Estado de México, México: Pearson Educacion.
- Rosenberg, J. M. (1989). *Diccionario de Administración y Finanzas* (Vol. 1). Barcelona, España: Grupo Editorial Oceano.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, España: Rialp.

- Sills, D. L. (1975). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (Vol. 6). Bilbao, España: Editorial Aguilar .
- Soto Pineda, E., & Antonio, C. M. (2007). *Ética en las Organizaciones*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1994). *Administración*. Estado de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana .
- Wayne, W. (2002). *Psicologia: Temas e variacoes*. Sao Paulo, Brasil: Pioneira/Thompson.
- Weber, M. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de [http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&pg=PT173&lpg=PT173&dq=max+weber+y+su+teor%C3%ADa+de+1947&source=bl&ots=WY8UpWNnry&sig=9nHamWh6z1lxPYNF0mpjFLXDkZ0&hl=es&sa=X&ei=bW\\_MUdrzH\\_j64A00y4GYDA&ved=0CCgQ6AEwAA](http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&pg=PT173&lpg=PT173&dq=max+weber+y+su+teor%C3%ADa+de+1947&source=bl&ots=WY8UpWNnry&sig=9nHamWh6z1lxPYNF0mpjFLXDkZ0&hl=es&sa=X&ei=bW_MUdrzH_j64A00y4GYDA&ved=0CCgQ6AEwAA)
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. R., & Olson, J. M. (2002). *Psicología social*. México: Thomson.