

# **EL PODER EN LOS PROYECTOS**

**MICHSELL OCAMPO GALVIS**

## **Asesores:**

**PABLO JARAMILLO**

**JUAN CAMILO PENAGOS SALDARRIAGA**

**MEDELLÍN**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y**

**NEGOCIOS**

**2010**

**Nota de aceptación**

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Ciudad y fecha (día, mes , año)**

## AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Francisco Dario López Gallego, Decano Facultad Administración quien me motivo ha hacer una investigación como trabajo de grado.

Al Doctor Pablo José Jaramillo Estrada, Investigador Principal, cuya experiencia en el campo de la investigación es amplia y su metodología muy agradable.

A Juan Camilo Penagos Saldarriaga, Investigador Auxiliar, quien me guió paso a paso, por los procesos de investigación.

Al Grupo de Investigación "La Gerencia en Colombia" de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| AGRADECIMIENTOS .....  | 3  |
| TABLA DE CONTENIDO .....   | 4  |
| RESUMEN .....  | 5  |
| SUMMARY .....  | 6  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 7  |
| LA LUCHA POR EL PODER DESDE TIEMPOS INMEMORIABLES.....                             | 9  |
| LA LUCHA POR EL PODER EN LA EPOCA ACTUAL.....                                      | 11 |
| FUENTES DEL PODER: EVALUACION FRENTE A UNA NUEVA ESTRUCTURA .....                  | 17 |
| Estado Mayor .....   | 19 |
| Rey .....  | 20 |
| Reina .....  | 21 |
| Principado .....   | 24 |
| Sabio.....   | 25 |
| Bufón.....   | 28 |
| Cortesano.....   | 29 |
| Caballero .....  | 30 |
| OBSERVACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LAS RELACIONES DE PODER. .... | 33 |
| Afiliación .....   | 33 |
| Aprecio por la diferencia.....   | 34 |
| Respeto por la Autonomía .....   | 34 |
| Manejo de Emociones.....   | 35 |
| Reconocimiento del Grupo .....   | 36 |
| CONCLUSIÓN.....  | 37 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 38 |

## RESUMEN

Este trabajo presenta un esquema general del comportamiento de los perfiles de poder aplicado por personas que trabajan en proyectos.

Argumenta con base en la observación, que el ser humano en sí mismo es tan mutable como la variabilidad de su ambición personal, que en determinado momento puede adoptar uno ó más perfiles con el fin de alcanzar lo que se ha propuesto y manipula ó se deja manipular solo bajo sus propios criterios con el fin de cambiar/mejorar sus circunstancias personales.

Así mismo, no aplica una receta predeterminada para el manejo de relaciones de poder, sino que mediante la ilustración de casos reales e históricos, identifica algunas de las características que permiten evaluar y diferenciar cada estilo de influencia que ejerce sobre su entorno, el grupo de trabajo y sus coterráneos.

Palabras Clave:

Poder, Proyectos, Relaciones de Poder, Ambición Personal, Características del Poder, Perfiles de Poder, El Poder en los Proyectos.

## SUMMARY

This paper presents an overview of the behavior of the profiles of power used by people working on projects.

He argues, based on the observation that the human being itself is so changeable as the variability of personal ambition, which at one time may take one or more profiles in order to achieve what has been proposed and manipulated or left manipulated only under its own criteria in order to change / improve their personal circumstances.

Likewise, do not apply a default recipe for managing power relations, but through the illustration of real cases and historical, identifies some of the features to assess and differentiate each style of exerting influence on their environment, the group work and his countrymen.

Keywords:

Power, Projects, Relations of Power, Personal Ambition, Power Features, Profiles of Power, The Power in the Projects.

## INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito acerca del tema de relaciones y es claro que en cualquier tipo de situación donde se relacionen personas hay exhibición de poder, por lo tanto siempre habrá una parte que salga victoriosa y otra perdedora; Así mismo, las relaciones con los demás se dificultan, deterioran y cambian constantemente.

Para el caso de los proyectos, se observan situaciones donde se evidencian todos los comportamientos de poder, desde el más reconocido hasta el más taimado.

En su engranaje, es decir, en las relaciones que se tejen entre las personas que participan de una u otra manera en ellos, en tanto se suplan sus necesidades primarias, posteriormente el reconocimiento positivo dentro del grupo de trabajo pasa a convertirse en un objetivo personal y el compromiso con el proyecto puede pasar un segundo lugar e incluso puede perderse si no se le otorga al individuo dicho reconocimiento. He aquí la esencia del reto para cada Gerente.

La metodología utilizada para este trabajo se lleva a cabo mediante la observación e investigación de equipos multidisciplinarios que se integran para los proyectos así como diferentes personalidades con un alto nivel de liderazgo, experiencia y calidad humana; las entrevistas que se hicieron están plasmadas como relatos en las siguientes paginas, cuidando hasta los mas mínimos detalles y con el lenguaje utilizado por sus relatores.

Se observa que cada entrevistado da su punto de vista de acuerdo a la experiencia vivida con gran componente emotivo, y desea que se relate desde su propia óptica de la justicia/injusticia, o se aplique de manera general una situación

particular. Las conclusiones de estas experiencias son el reflejo de un análisis posterior de la situación, en las que el entrevistado con un punto de vista más neutral aborda la situación vivida lejos ya de ser actor, a veces con risas otras veces con suspiros por las decisiones tomadas, pero en todas con un aprendizaje profundo.

Se asume el reto de observar varias estructuras organizacionales actuales que definen los perfiles del poder de manera general de acuerdo a su necesidad, su comportamiento y sus características más notables, tomando como referencia las relaciones entre un equipo de trabajo conformado por interventores y contratistas, todos de diferentes empresas, pero con el mismo objetivo: concluir un proyecto exitosamente. Se le compara con una estructura de poder histórica ya que se considera que puede aplicar aun en nuestros días, donde se evidencia el comportamiento de algunos personajes y como a través de su comportamiento influenciaron su entorno. También se especifican pautas que pueden ayudar a tratar de manera prudente con todos los perfiles, de acuerdo a las recomendaciones dadas por los entrevistados.

Esta investigación está basada en hechos reales, los nombres han sido omitidos para proteger a los inocentes y a los culpables.

Agradezco a mis padres, por su apoyo durante la investigación realizada y a Luz Elena Galvis por su motivación cuando le hable sobre el reto de estudiar una Maestría.

También al Ingeniero Pablo Carrillo, la Arquitecta Sandra Lau Correa y el Dr P por el tiempo dedicado a la investigación, con quienes hablé muchas veces sobre el tema de poder y las experiencias compartidas de sus respectivos grupos de trabajo.

A todas las personas que me contaron sus experiencias acerca de los proyectos y a aquellos que con su ejemplo de liderazgo hicieron de mí una mejor persona.

## LA LUCHA POR EL PODER DESDE TIEMPOS INMEMORABLES

*“El jugar a juego descubierto ni es buen juicio ni de buen gusto”*

Baltasar Gracián

Era uno de los tres altos funcionarios de la corte del Rey Darío El Medo. Su intachable conducta y diligencia le había hecho ganar enemigos entre sus coterráneos ya que se distinguía por encima de ellos y los sátrapas, quienes buscaban un pretexto para exhibirlo como un traidor frente al reino. Y lo encontraron en su forma de adoración: Daniel era un hombre devoto que oraba a Dios y ofrecía alabanzas de rodillas hasta tres veces al día, con las ventanas de su casa abiertas las cuales se dirigían a Jerusalén.

Planearon inteligentemente un decreto en el cual por 30 días, nadie debía orar a ningún dios ni hombre, sino directamente al Rey. Lo presentaron al Rey y este aprobó dicho decreto y lo firmó. Dichos cortesanos sabían que Daniel no dejaría de adorar a Dios ni de hacer sus oraciones. Por eso esperaron sigilosamente a que Daniel estuviera rogando el favor de Dios y entraron a su casa atropelladamente sorprendiéndolo en el acto. Quien desobedeciera al Rey, sería arrojado al foso de los leones.

Como era de esperarse, regresaron donde el Rey y demandaron que se cumpliera el decreto para el caso de Daniel, y aunque el Rey estuvo tratando de razonar con ellos, finalmente muy a su pesar tuvo que dar la orden para que Daniel fuera arrojado al foso.

Posteriormente, El Rey pasó una noche de desvelo y ayuno. A la mañana siguiente el mismo se apresuro a ir al foso de los leones y encontró vivo a Daniel quien le dio testimonio acerca de su Dios. Más adelante, los hombres que lo habían acusado fueron arrojados al foso de los leones, por orden del Rey, y fueron devorados de forma inmediata.

El Rey Darío, devolvió el puesto a Daniel, y este continuó dando adoración al Dios Verdadero, según el relato bíblico de Daniel 6:1-28 (Watch Tower Bible and Tract, 1987).

Efectivamente desde tiempos inmemorables, el hombre y su ambición por el poder lo han llevado a planear desde las estrategias más inteligentes hasta las más macabras con el fin de obtener lo que desea.

Para Daniel, era claro que al destacarse en su trabajo y lealtad hacia Dios, se procuró la envidia de sus congéneres. Tal vez, estando en el foso rodeado de los leones tuvo mucho tiempo para meditar que acciones suyas habían despertado tales sentimientos en sus compañeros. Posiblemente, llegó a la conclusión de que había mostrado su sabiduría por encima de los demás, o que no trabajaba en equipo, o que le faltaba carisma; pero lo que sí es seguro es que aprendió que debía tener más cuidado con su acciones en la corte y que de ahora en adelante debería demostrar cierta diplomacia equilibrada con el fin de no despertar celos, evitar poner el peligro su vida y a la vez seguir siendo ético, leal a su Dios.

## LA LUCHA POR EL PODER EN LA EPOCA ACTUAL

*“Dondequiera que encuentre una criatura viviente, hallo ansia de poder.”*

Friedrich Nietzsche

Asumiendo que la corte equivale hoy en día a la oficina, lugar de empleo y proyecto en el que trabajamos, es irremediable el vínculo que establecemos con Jefes y Empleados. Se crean relaciones de todo tipo: personales, de aceptación, subordinación, colaboración mutua y estatus. A esto se le conoce como organización informal que es como un laboratorio donde se desarrollan todos los elementos necesarios para aprender y ejercer la competencia por el poder.

La evolución y la historia confirman que los depredadores, la especie dominante, son los que se imponen, sobreviven y perpetúan su simiente. En la actualidad, el hombre es la especie dominante y el desarrollo de su inteligencia para utilizar las herramientas a su alcance, nos indica que lo seguirá siendo, incluso aunque tenga que devorarse a sus propios congéneres. Ha sido dotado de dos cualidades que garantizan su poder en cualquier ambiente: flexibilidad para la adaptación y libre albedrío para llevar a cabo sus planes cambiando de postura política, social, intelectual, ética y moral en el momento que lo considere conveniente buscando aliados y ocultando o entregando información de manera selectiva. Lo anterior convierte al hombre en la especie más peligrosa sobre la faz de la tierra.

“No se puede ser pez en un río lleno de pirañas, o te los comes o te comen” decía un Líder de Proyectos cuya experiencia es bastante grande.

El proyecto estaba en un círculo vicioso y necesitaba un nuevo aire. El gerente de proyectos había decidido contratar personal nuevo y de confianza con el que pudiera integrar nuevas políticas de calidad y servicio al cliente, ya que la Coordinadora de Mesa de Ayuda que llevaba 5 años no había desarrollado en estos temas y la Dirección de Interventoría del Proyecto lo estaba reclamando.

En reunión con el Líder de Proyecto idearon un plan, el cual demandaba un desgaste impresionante pero al final, se verían los resultados o al menos así lo creían.

Se contrató una Gestora de Calidad, quien empezó a implementar políticas de calidad y gestión de mesa de ayuda de tal manera que los equipos de trabajo empezaron a tomar un impulso positivo. Se formaron grupos donde todo el personal analizaba una situación ó problema y los empleados daban su opinión para resolverlos. Incluso se motivó a los empleados a continuar sus estudios profesionales y hasta se le brindó la oportunidad a dos asesoras call centers de asumir tareas de tecnólogo de soporte y se crearon alianzas maestro-alumno, con el fin de que los más experimentados enseñaran a los más nuevos. Todo el personal estaba motivado a aportar nuevas ideas para mejorar el proyecto y ya las reuniones eran altamente participativas.

La Coordinadora sintió tambalear su posición en el proyecto. Empezó a alejarse de los grupos de trabajo mientras fortalecía sus alianzas con el Líder de Proyecto quien era el jefe inmediato del Gerente de Proyectos. Igualmente empezó a correr la voz entre sus subordinados de la incompetencia de la gestora de calidad con respecto a sus conocimientos y comunicación. Lentamente sondeó las estrategias que ella había implementado y empezó a sabotearlas; sembró dudas en los grupos de trabajo de tal manera que hacía parecer que las reuniones o temas de calidad no le estaban dando los resultados al proyecto y antes estaban causando retrasos en el servicio, haciendo que las reuniones fueran más de quejas que de solución.

Dos empleados ya preocupados por esta situación y al borde los nervios hablaron con la Gestora de Calidad acerca de esta situación. Le informaron que después de cada reunión, la coordinadora los abordaba a cada uno y les informaba que ella era su jefe directa y que nada de lo que se dijera en la reunión debía ser tomado en cuenta, implementado así un gobierno de terror. Igualmente les advertía que

debían guardar absoluto silencio o serían despedidos. Posteriormente, un analista de nivel 2 tuvo un problema con los tecnólogos y ella encontró la oportunidad perfecta para demostrar el poder que tenía: apoyada en el Líder de Proyecto y tomando como excusa que el grupo de trabajo se había quejado del analista, se encargó de pedir el despido de este sin darle la oportunidad de defenderse y expresar o mejorar la situación. Las personas que se habían quejado del analista quedaron estupefactas y a partir de ese momento, se generó la llamada ley del silencio, nadie opinaba nada o se quejaba y menos en contra de la Coordinadora.

Para este momento, la gestora de calidad había implementado todas las medidas de calidad y los resultados de las políticas empezaban a surtir frutos, pero sus esfuerzos se vinieron abajo con la demostración de poder de la coordinadora, y el grupo paró su rendimiento en seco desmotivado completamente. La gestora de calidad buscó el apoyo imparcial de Líder del Proyecto y este le informó que siguiera trabajando, que él se encargaría de la situación pero no hizo nada. Igualmente buscó la ayuda de otra persona de Calidad de la sede principal, pero sus esfuerzos fueron en vano.

Por último decidió hablar personalmente con la Coordinadora en buenos términos, pero se encontró que esta reaccionó con sorpresa, negó todo de la manera más amable y hasta prometió ayudarlo a cambiar la situación del proyecto para que se respirara otro aire.

Inmediatamente terminó esta conversación, la coordinadora acudió nuevamente al Líder de Proyecto diciéndole que había sido atacada profesionalmente por la gestora de calidad, que se sentía humillada y desconcertada; incluso hizo una escena de llanto. El líder le dijo que no se preocupara, que venían cosas buenas para ella. Un mes después, fue solicitado el despido de la Gestora de Calidad sin darle ninguna explicación.

La Coordinadora fue promovida al puesto de Gestora de Calidad por el Líder de Proyecto. Seis meses después renunció a su puesto de trabajo. No estaba

preparada para asumir las responsabilidades del cargo, ni para generar los informes que se debían entregar a la Gerencia. Los informes que alcanzó a presentar fueron vagos y de poca confiabilidad. Los indicadores no sabía manejarlos y los suprimió de los informes.

Tampoco tenía los conocimientos ni habilidades necesarias para llevar a cabo las labores de Calidad y Servicio al Cliente que habían sido implementadas y tuvo muchos inconvenientes con el Gerente de Proyecto y con Líder de Proyecto quien finalmente le retiró su apoyo. La gestión que había hecho hasta la fecha, correspondía a responder correo y contestar el teléfono.

El líder de proyecto tuvo que darse a la tarea de contratar una nueva persona para hacer las labores de Gestión de Calidad y un nuevo Coordinador. Una vez más, habían tenido que salir a buscar un nuevo Gerente de Proyectos, porque había perdido la credibilidad del grupo y el respeto de sus Jefes.

Al hacer un análisis de la situación, se encuentra que lo que al inicio pudieron parecer normas implementadas e indicadores para mejorar el proyecto, fueron ideas asimiladas por las personas que integraron el proyecto, de tal manera que hubo un reconocimiento general de un nuevo líder. Esto le permitió posicionarse a la Gestora de Calidad como tal, a través de resultados e identificación con el personal y no por la norma; lo que llevó al grupo a un compromiso grande alrededor del cumplimiento de las metas.

También se observó que el grupo entero evolucionó hasta ser creativo y ambicioso, sus integrantes deseaban lograr metas profesionales personales y colectivas, rechazando el hecho de ser los “simples tecnólogos”, posición sumisa que el líder antiguo necesitaba mantener para conservar su poder.

En las relaciones líderes-grupo del caso anterior, se presentó una exclusión fuerte del líder antiguo y sus premisas a tal punto que este empieza a ver como un enemigo al nuevo líder, y por otro lado, se observó una identificación fuerte del

grupo con el nuevo líder que llega a cambiar los resultados de su trabajo y su proyección.

Las inquietudes que quedan son ¿cómo se formaron las relaciones entre los líderes y el grupo? ¿Por qué pudo tener éxito un líder y otro no? ¿Qué movió al grupo a cambiar de una posición rígida y proyectarse a sí mismo a la vez que cumplía las metas establecidas? ¿Cómo se equilibra el liderazgo en un grupo vs los resultados? ¿Qué patrones de comportamiento permiten que un líder sea reconocido y aceptado por un grupo, formando un vínculo fuerte con este?

Se debe empezar haciendo un reconocimiento de los tipos de organización y las fuentes de poder que había en dicho proyecto.

Se observa que el tipo de organización dominante gobernó al proyecto desde su inicio y 5 años más tarde sus dirigentes principales sugieren un cambio de cultura, debido a que el tipo de organización dominante se ha oxidado tecnológicamente por lo que deciden integrar nuevas políticas y personal al mismo.

La organización avanza hasta la identificación con el nuevo líder referente, quien se gana el reconocimiento por medio de su equidad y carisma, trascendiendo hasta un equipo de solidaridad donde ya no hay individuos sino grupos de trabajos conformados y establecidos que se ayudan y compiten de manera sana, compartiendo objetivos comunes y respirando un ambiente de reciprocidad.

Posteriormente, la organización retorna a su liderazgo dominante. Se hace notable nuevamente la rotación en el proyecto, se desintegran los equipos de trabajo y el ambiente se siente tenso. Se ha instalado nuevamente el gobierno de terror anterior, pero este no dura porque sus líderes y súbditos no están dispuestos a adoptar nuevamente los métodos de este rechazándolo de plano, de acuerdo con lo vivido en la experiencia anterior de un gobierno más productivo y justo. El declive y salida de su líder opresor se hace inminente por su falta de conocimiento

y profesionalismo, además de los resultados observados por los líderes sobre su manipulación del grupo sin resultados positivos.

Se observa con respecto a los grupos de trabajo que cuando perciben una forma de gobierno más justa y equitativa que las que los han legislado, aun si se instalará un nuevo gobierno de terror, el grupo manifestara su inconformidad por medio de la insubordinación, evasión y/o resistencia pasiva. También observarán las diferentes conductas de poder asumidas por cada individuo que ejercen presión en los grupos de trabajo, de tal manera que se va dando forma al ambiente y a cada persona que coexiste en ellos.

Por tanto, la persona desmotivada en su ambiente de trabajo asumirá una conducta que le permitirá interactuar temporalmente con ese entorno mientras se da un cambio. Dicha conducta se manifiesta en poco interés por el cumplimiento de las metas, el hacer lo necesario en el puesto de trabajo, la comunicación con el personal disminuye ostensiblemente, cumplir estrictamente el horario laboral, no mostrarse disponible para actividades fuera del horario de trabajo, no mostrar interés alguno por los proyectos de mejoramiento de su entorno, nula participación en las reuniones, posteriormente su salida inminente llevándose el conocimiento y la experiencia adquirida. Esto a su vez es una gran pérdida para el proyecto.

Cada uno de estos, se va dando en forma secuencial y no solo en una persona; es deber de un Líder de Proyecto observar atentamente la conducta de su equipo, abordar de manera personal a las personas desmotivadas e investigar la causa de su desanimo o falta de compromiso con el proyecto. En un plano profesional es posible que se lleve muchas sorpresas desagradables, pero si está dispuesto a escuchar y hacer cambios rápidos y estructurales podrá redireccionar el proyecto, y conservar el personal que tiene.

## FUENTES DEL PODER: EVALUACION FRENTE A UNA NUEVA ESTRUCTURA

*“...pero de todas esas cualidades yo poseía sólo una: La Flexibilidad.”*

Guiovanni Casanova

Cuando hablamos de las fuentes de poder es lógico pensar que viene del alto nivel de una organización pero esto es totalmente erróneo, si bien es cierto que de allí deriva una parte, también podemos mencionar las cinco fuentes de poder identificadas por John French y Bertram Raven (C., 1989)

### a. Poder para Recompensar:

Según este tipo de poder, como base existen dos personas, una llamada el influyente y otra llamada el influido y se fundamenta en la capacidad que tiene el influyente para recompensar al influido por cumplir órdenes o alcanzar una meta propuesta.

### b. Poder Coercitivo:

Este tipo de poder es el opuesto al expuesto anteriormente, es decir, se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir órdenes o metas.

El castigo por esto puede ir desde una reprimenda al influido hasta suspenderlo de su puesto.

### c. Poder Legítimo:

También llamado autoridad formal, este existe cuando un subordinado o influido reconoce que el influyente tiene el derecho de ejercer influencia,

dentro de ciertos límites. Y recíprocamente también implica que el influido tiene la obligación de aceptar este poder.

d. Poder Experto:

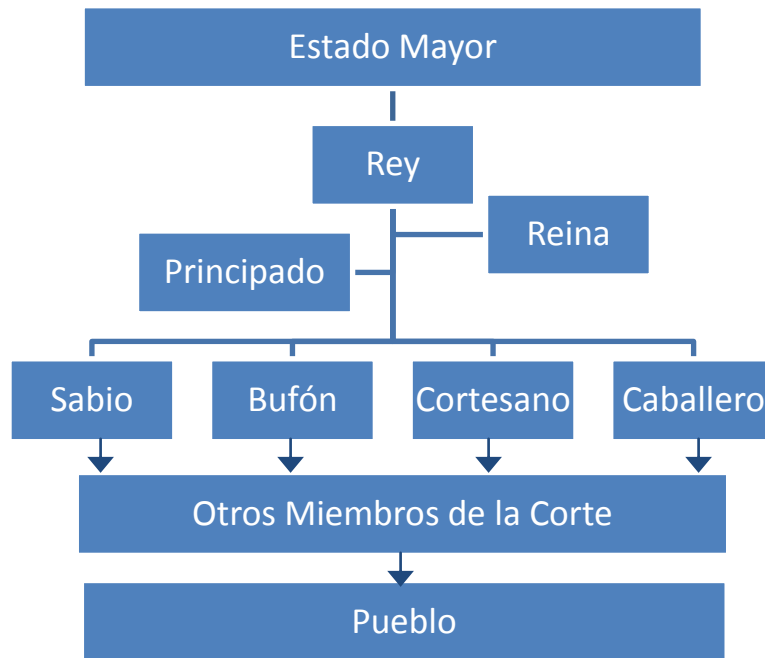
Se basa en la idea de que el influyente tiene una experiencia o conocimiento especial que el influido no tiene. Los ejemplos de este tipo de poder podría ser cuando un economista dicta las estrategias que debe seguir una empresa para obtener más ganancias y los socios las acatan, reconociendo el poder de un experto.

- El Poder Referente:

Este se basa en el deseo del influido de ser como el influyente o identificarse con él, un ejemplo de este tipo de poder ocurre con los gerentes populares, es decir, que se convierten en una imagen a seguir por parte de sus subordinados y con esto ellos imitan sus costumbres laborales.

Se observan que todas las fuentes de poder no tienen igual impacto e influencia, pero se hacen sentir en cualquier entorno.

Para efectos de este trabajo se ha creado una estructura propia de las fuentes de poder, ilustrándolo como si fuera la jerarquía de un reinado la que opera y no una democracia como la que legisla en la actualidad. La hipótesis que se ilustra a continuación está fundamentada en la observación de lo que sucede en los proyectos y toma con referente en el comportamiento de los diferentes perfiles corporativos que se han observado. Igualmente se fundamenta en la historia con los ejemplos de algunos reyes y su forma de gobierno.



## Estado Mayor

En la antigüedad representaba el Papado o la Iglesia; en la actualidad representan todos los grupos que influyen al presidente de una empresa, como los accionistas, el gobierno político y el entorno social o comercial. Su función consiste en influenciar el poder del rey para sus propios fines a costa del pueblo, pero a la vez servir de ente moralizador dando la apariencia de equilibrar las cargas.

La relación que el Estado Mayor tiene con el Rey es de subyugación, mientras el Rey gobierne y cumpla con los mandatos de Estado, no tendrá mayor problema.

En los proyectos, se les llama Reuniones de Interventoría que son utilizados de una manera muy interesante para ejercer el poder: **todos** se ponen de acuerdo en una opinión que **puede** ir en contra de los intereses del proyecto en cuestión y de quienes los dirigen y trabajan allí, o peor, aun sirven para someter a la parte más débil. Se observa que los interventores o empresa contratante actúan como el

Estado Mayor, privilegiando sus intereses y canjeando favores por estos tal como lo que argumentaba un Interventor frente a un Gerente de Proyecto: “Lleguemos a un acuerdo, yo les hago el favor de quitar estas penalizaciones y nos ahorramos el tema de los abogados en ambas empresas, pero retiren al Coordinador X e ingresen esta persona que conocemos con anterioridad y hemos trabajado con ella”. Lamentablemente, el Gerente del Proyecto aceptó la propuesta despidiendo a un excelente empleado, e ingresando una persona que no conocía y que actuaría como un espía en su grupo de trabajo perdiendo así la confianza de todo el equipo. Las repercusiones no se hicieron esperar y el proyecto se volvió un caos. Por supuesto, el nuevo Coordinador no estuvo a la altura de lo que se esperaba de él y la multa finalmente fue otorgada por la empresa contratante por que el proyecto no mejoró.

## **Rey**

Es la figura representativa del poder supremo para el pueblo, una combinación del poder coercitivo y legítimo. Depende altamente del estado y puede ser derrocado por este, pero si utiliza bien su carisma igualmente puede influenciarlo en una relación simbiótica ya que ambos se necesitan.

Un ejemplo claro, podría ser un Gerente de Proyectos es responsable del proyecto que se le asigna, incluyendo las relaciones con el contratista, la facturación del proyecto, el personal a cargo bajo sus órdenes y puede actuar de manera individual en la toma de decisiones; pero será dependiente de la Empresa para la que trabaja y de la Oficina de Proyectos o Junta Directiva de esta, para la revisión de los indicadores del proyecto que lleva.

Altamente influenciado por su reina y medianamente por sus príncipes, aunque puede prescindir de ellos, su lazo con estos es fuerte y personal ya que va más allá de los títulos. Cuando un rey no tiene esta influencia puede desequilibrarse emocionalmente y ser un niño. Su relación con ellos le confiere a ambos seguridad

que produce bienestar y satisfacción ya que en la mayoría de los casos se fundamenta en la confianza de un ser querido.

El Rey generalmente crea una estructura interna de personas a su servicio (sabios, caballeros, cortesanos y bufones) que le ayuda a tener diferentes puntos de vista de su gobierno y decisiones, en quienes se apoya ampliamente y solicita su opinión, y permite que ejerzan tanta influencia relativa sobre el pero en menor escala que su reina y príncipe. Cuando un rey no tiene esta influencia puede desequilibrarse políticamente y ser un tirano. La influencia de este grupo, le otorga estabilidad y proyección en el poder privilegiado.

## **Reina**

En el ajedrez, es representada por una ficha que tiene el mayor número de movimientos. Su creador, debió observar por mucho tiempo una soberana para definir con exactitud la flexibilidad de sus movimientos, y seguramente, cuando lo realizó incluso se pudo observar que podía moverse mucho más aun. En los ámbitos reales, la reina es el poder oculto, el poder tras el rey. Algunas veces el rey es un simple muñeco que gobierna y a su lado se esconde una mujer fuerte que puede ser su madre o esposa. Es el poder con el que sueña el humano manipulador por naturaleza: el acto de ejercer y coaccionar bajo la cortina de humo a través de otros: "*Jie Dao Sha Ren*" ó Matar con cuchillo prestado (Yuan, 2006).

La reina, puede dominar todo porque tiene acceso a toda la información que le confiere su título. Y solo quienes sean completamente leales al Rey le ocultarán información a riesgo de perder su cabeza. Se mueve por todo el reino y hace lo que quiera siempre y cuando tenga la gracia del Rey. Influye en las decisiones de este (buenas y malas), es su confidente y de hecho se adelanta en muchas jugadas sucias para luego advertirle al rey y poner al descubierto sus propios enemigos.

Ya en un ámbito empresarial, el rol de la mujer es increíble por su forma de manipulación sobre el hombre que está al mando para conseguir favores preferenciales o simplemente llevar a cabo sus objetivos sin dejar rastro, intrigando para llevar a cabo una tarea muy difícil sin ensuciarse las manos. En los proyectos se observan diferentes tipos de mujeres que se mantienen muy cerca del Interventor o Jefe de Alto Mando y de hecho a veces si se observa bien, pueden verse peleando a dos o más mujeres por el tener el lugar de la hembra alfa.

Igualmente, cuando un Líder de Proyecto tiene una reunión delicada, generalmente es suavizado por la hembra de turno más agradable que trabaja para la firma contratante. Y sus propias subordinadas contratistas no se quedan atrás: consiguen permisos, aumentos y favores especiales o simplemente se pasan por alto sus errores y estos las tratan con mayor suavidad. El encanto femenino de una falda bien puesta, una mirada coqueta y una sonrisa agradable, además de una buena estructura corporal, pueden hacer que todo problema pueda solucionarse.

En un proyecto de Desarrollo de Software, conocí una mujer a la que finalmente cuando acabo todo, termine admirándola. Su flexibilidad para orientar las cosas a su favor y hacer gala de su belleza no tenia rival.

La firma contratista había entregado un desarrollo delicado que debía ejecutarse en la Base de Datos de la Compañía. El equipo de trabajo hizo todas las pruebas necesarias y genero todos los códigos y ejecutables con excesivo cuidado. Sin embargo, ella no quería que esto saliera bien porque deseaba poner en problemas la empresa contratista y lo venia planeando con antelación hasta que se presento la oportunidad perfecta. Así que ella ejecuto el código pero borrando parte de las líneas de este, causando un daño enorme. Obviamente, le direccionó la culpa al grupo de trabajo que lo había desarrollado, pero no conto con que una de las Coordinadoras había tomado todas las precauciones del caso para que el

desarrollo saliera correctamente. Con el equipo de trabajo desmotivado y al borde de nervios, organizo una búsqueda exhaustiva del error e hizo las comparaciones línea por línea de todo el código entregado hasta encontrar la causa del error, la cual fue encontrada tarde en la noche.

Cuando se presentó la evidencia y se hicieron las comparaciones de lo que se había enviado para ejecución a la base de datos y se hizo hincapié en lo absurdo de borrar algunas líneas de código, ella desplegó un arsenal completo de lo que era un error humano y se disculpó diciendo que tenía exceso de trabajo incluyendo en su show una gran cantidad de lagrimas, seguida de palabras como: “es que no ven el esfuerzo que hago, tengo descuidada a mi hija por trabajar, esto no es vida...no me lo merezco”. Pero la cuestión no quedó allí, cuando “calmó” su llanto, argumentó que el proveedor debía tener respaldo de la información y una acción correctiva frente a cualquier fallo que permitiera deshacer la acción inicialmente ejecutada.

Tal escena hizo, que todo un grupo de trabajo de contratistas fue el culpable de ejecutar un código en una base de datos a la que no tenían acceso. El Gerente del Proyecto, llamó la atención al grupo entero y en especial a la Coordinadora. Era como para reírse, porque todos veían lo obvio pero nadie quiso decirlo: El Gerente había preferido ceder a la presión femenina en vez de defender a su equipo, en una cuestión a la que se le debe decir por su nombre: Sabotaje.

La Coordinadora consideró conveniente hablar con el Interventor de la firma contratante: le explicó con detalles cuál había sido la situación y le preguntó si podía intervenir en un caso como este. El interventor le explicó en confianza que ya todos sabían cómo actuaba la dama y que hasta le tenían miedo: era la sobrina del Jefe, del Jefe de más arriba del Jefe. En otras palabras una Reina Intocable.

## **Principado**

Los hijos e hijas del rey, que en ocasiones no hacen nada por el reino, pero si disfrutan todo lo que pueden mientras su padre este a la cabeza de este. Altamente peligrosos, ya que aunque no tienen el poder y conocimiento de la reina, si tienen el cariño inmenso del rey, y aunque no sirvan para nada los protege bajo su sombra.

En los proyectos se ven como los protegidos del Líder del Proyecto o Interventor. Suelen ser personajes que son bultos de cemento duro: pesan mucho, cuando hay que moverlos es casi imposible y no aportan nada ni bueno ni malo. Sin embargo tienen gran sed por el reconocimiento y la fama.

Era una reunión de urgencia, había que hacer un trabajo el fin de semana y nos habíamos reunido para coordinar el trabajo que hacía cada grupo y el personal que íbamos a dirigir, ya que lo otro que quedaba era aceptar una multa demasiado grande además de arriesgarse a tener una mala imagen. La señora llegó a la reunión, se sentó y no habló ni una sola palabra, ni siquiera tomó nota. El jefe de ella le asignó una responsabilidad que jamás fue ejecutada. Se llegó el fin de semana y la tarea que se le había encomendado tenía un responsable en papel pero no un doliente que se hiciera cargo. El personal contratista tuvo que hacerse cargo para salvar a la empresa de la multa, y no durmieron durante 48 horas. El trabajo realizado fue excelente y el cliente no tuvo que pagar multa.

Posteriormente, se recibe una notificación sobre la visita de uno de los dueños de la empresa, quien quería darnos personalmente las gracias por ahorrarle la multa a la compañía. En medio de la reunión, estaba la señora con su esposo quien también es uno de los Jefes de dicha empresa, recibiendo con una gran sonrisa las felicitaciones por un trabajo que no coordinó ni siquiera escribiendo una palabra. Algunos miraban con cara de asombro ante dicha infamia, pero otros que sabían la historia, reían sarcásticamente: La señora había ingresado a la empresa con una palanca política gracias a su esposo, un Jefe de Área que aunque no

trabajaba con el Departamento de Desarrollo tenía un PPP: Padrino Político Poderoso en la Alta Gerencia. Ella no sabía ni siquiera redactar una carta, apenas estaba aprendiendo a manejar un computador, incluso alguna vez le habían pedido hacer una impresión de un informe de manera horizontal y lo entrego literalmente utilizando cosedora, tijeras y pegante. Aun no se sabe con certeza qué carrera hizo o si en verdad es profesional, pero se sabía que tenía un salario de 7 cifras y que era capaz de recibir “la corona de laureles por glorias ajenas”. Pasa en el cine, y también en los proyectos.

La búsqueda por el reconocimiento, juega un papel muy importante en personas que no son buenas en ninguna labor. Robarse los meritos de los otros, es propio de los príncipes y de supuestos grandes inventores quienes han visto posibilidades de ascender a costa de aprovecharse del talento de otros y tomando como suyos los logros de los demás. Por desgracia, son recordados en la historia como los héroes de la época.

Este perfil por su escasa inteligencia o fuerza es bien utilizado por el rey y la reina para labores indirectas: En los proyectos, los príncipes son los que se encargan de causar malestar a la empresa contratista, asfixiar a sus subalternos, presentar las jugadas sucias que nadie quiere mostrar con el fin de que la empresa contratante “mida el aceite” del Gerente de Proyectos en turno y su equipo y hasta la Gerencia de la Empresa contratante, verificando como responden a estos ataques.

Posteriormente se ve a sus respectivos superiores salvando la faena y presentándose como los amos ecuánimes pacifistas y a ellos como los policías sucios de turno. Cualquier parecido con el tema de las armas nucleares entre Corea del Norte, China y Estados Unidos es “coincidencia”.

## **Sabio**

El rey podrá molestarse con él, la reina podrá odiarlo, la corte podrá ponerse en su contra, pero el reino entero lo necesita. En las empresas son llamados

coloquialmente vacas sagradas, su poder tiene como base el conocimiento y/o experiencia. Por la misma razón puede aconsejar a quien sea, ya que es respetado. En la historia, en varias ocasiones su amor al conocimiento les costó la vida, tal como sucedió a Giordano Bruno (Wikipedia, 2008) al presentar teorías en contra de las corrientes de su época; igualmente si se actúa con falta de cautela al ejercer este tipo de poder con excesos, el sabio puede ser reemplazado por otros incluso de menos conocimiento, aunque esto signifique un alto costo para el líder de turno.

En los proyectos, a menudo sucede que traen al experto para verificar modelos de mejora que pueden aplicarse con el fin de darle mayor proyección y rentabilidad al trabajo que se debe realizar. El experto puede influenciar al grupo positivamente al mostrarse dispuesto a colaborar y mejorar el entorno por medio de iniciar con diálogos participativos en los que se escuche la opinión del personal y se vean las fortalezas y amenazas del entorno. Posteriormente, empezará a trabajar conjuntamente en las soluciones y finalmente, le entregará un informe a la Gerencia con las evidencias encontradas y las sugerencias que se podrían implementar. Este es el entorno ideal.

Sin embargo el mundo no es ideal, y el comportamiento de las personas es muy variable, por lo que dicha labor se dificulta más para quienes más conocimiento o experticia tienen, sin contar con las tareas urgentes para ayer que se deben ejecutar por que hay que apagar el incendio o pagar la demanda. Es aquí donde dicho personaje, se encuentra sometido a dar una opinión en contra de sus propios mandos, y hasta arriesga su propio puesto a fin de defender por causa de su conocimiento, la verdad de la situación que conoce al detalle. Tristemente, se ha observado en múltiples proyectos que las personas de más conocimiento aunque dan su opinión, terminan suscribiéndose a los que los directivos eligen y optan por no volver a dar una opinión contraria a estos, por temor a ser despedidos o por ganarse enemigos y/o ser señalados por el grupo. Los efectos de esta decisión no se hacen esperar; El personaje en cuestión, no es muy dado a

trabajar en un entorno donde no se respete su conocimiento y/o experiencia, de modo que buscará la manera de apartarse de este, por lo que se observa la rotación de personal muy difícil de reemplazar para la preocupación de la Gerencia. Por lo mismo, empieza a vérselo como el ermitaño de turno y solo es consultado en casos de extrema necesidad, desperdiándolo como fuente de conocimiento y capacitación del nuevo personal.

Por otro lado, una persona con el perfil de Sabio que decida quedarse en el entorno con la motivación de querer luchar para mostrar la luz al final del camino al grupo y a las directivas, terminara exhausto, desmotivado, y en el peor de los casos con muchos enemigos

Para lograr que dicha conexión se dé entre el grupo y el experto, se debe esperar un completo apoyo por parte de las directivas frente a las ideas del experto. Es el Rey quien debe presentarlo a la corte, permitirse evaluar la visión y nuevas ideas que le puede ofrecerle el sabio. Igualmente, el Gerente del Proyecto debe propiciar un ambiente de puertas abiertas y de confianza mutua con dicho personaje y promover la Gestión del Cambio en su grupo de trabajo con el fin de lograr el reto que se han impuesto. Si lo hace, tendrá en el sabio un subordinado altamente leal y confiable, ya que es el único que se arriesga en la mayoría de los casos a decirle la verdad aun sabiendo que no es lo que quiere escuchar.

En los proyectos por lo general, se contratan personas para hacer las labores de gestión de calidad, con el fin de verificar tanto de parte del contratista como del contratante, que se están cumpliendo con las especificaciones técnicas del cliente y se está entregando un producto adecuado. Usualmente las personas de calidad, nos informan de cosas que no queremos ver, nos previenen de posibles fallas, nos devuelven las pruebas ejecutadas y sus resultados, nos ayudan a ser mejores. Deben ser personas con un carácter fuerte, ya que deben generar en la empresa un modelo de mejora continua que solo se logra al trabajar en las debilidades y en el mejoramiento de las fallas. Usualmente, todos nos resistimos a ellos y a sus

normas, pero sin su trabajo el Proyecto o la Empresa no estaría a la altura de un mercado mundial.

## **Bufón**

En la edad media, hicieron gala de su talento e ingenio en la corte, diciendo verdades a manera de chiste, haciendo reír al Rey en ámbitos tan íntimos en los que otros no se atreverían. Su actuación tiene como base la confianza que el soberano ha depositado en este y el Rey sabe que el bufón puede hacer comentarios que en determinado momento lo deje en una mala posición; Puede prescindir de este cuando desee, pero generalmente lo permite porque lo necesita para divertirse, relajar y bajar la tensión en los momentos de presión.

Para el caso de los proyectos, encontramos a un personaje de mil caras, con una sonrisa amplia siempre pintada al que miramos con asombro por que puede decir cosas que consideramos imprudentes con la mayor tranquilidad, y sus comentarios increíblemente son bien tomados. Sus verdades aunque son duras, nos hacen reír.

Los gerentes buscan a este perfil en las reuniones de mayor tensión, donde existen otros personajes agresivos para que sean suavizados. Son como la crema del café, no se les ve salirse de sus casillas, no logras hacerlos enojar y por alguna razón extraña no deseas ser como ellos, pero alabas su manera de influir en las personas. Las personas tienden a pensar que ellos están locos o que actúan de esa forma porque se sienten marginados o anormales. Usualmente tienen una debilidad notoria de la que tratan de desviar su atención.

En la reunión los ánimos estaban altamente subidos. El gerente se limpiaba el sudor de su rostro, mientras los todos escuchaban las críticas de la Administradora sobre lo que ella esperaba y argumentaban sobre lo que ella había solicitado inicialmente. Estaban agotados, no habían servido para calmar los ánimos ni el café que la señora del aseo les había traído, ni el receso de 15

minutos que se tomaron, y mucho menos otra postergación de la reunión. Inteligentemente, el gerente tomo su teléfono y le solicito a “El” que se presentara en la sala. Cuando llegó, al saludarnos a todos con una sonrisa nos dijo: “Uff....vine corriendo” y simulo limpiarse el sudor. Al escuchar tal comentario, todo el grupo estallo a carcajadas.....sabíamos que su defecto físico le impedía correr. Los ánimos se calmaron y la reunión tomó un nuevo ritmo. Al final todos agradecemos su intervención, aunque no aportó nada a la solución del problema técnico.

### **Cortesano**

En la época de los reyes, la corte era un sitio peligroso; las alianzas que se formaban estaban llenas de traiciones y manipulaciones. No se sabía en realidad quien era enemigo ó amigo, y había que cuidarse tanto de provocar a los reyes como de despertar rivalidad entre los congéneres. El cortesano era no solo un prodigio de sabiduría y poesía, sino que además de hablar bien sabían conducirse en todos los círculos en los que se movía. El equilibrio y la flexibilidad, además de la obvia cortesía al hablar eran sus mejores y en algunos casos sus únicas armas. Usualmente, el soberano utiliza este personaje para reunirse con sus enemigos y enfrentarlos de manera sutil....hasta manipuladora; es como un encantador de serpientes (Green, 1998).

En cada empresa o proyecto, de seguro hemos conocido un personaje al que admiramos profundamente al punto de querer ser como él. Este personaje es buen compañero de todos, sus palabras son un bálsamo para el alma pero está lejos de tener la jerga de un vendedor. Sus argumentos tienen un sólido fundamento y esta es la razón por la que todos los escuchan con atención y lo respetan. Al mismo tiempo, es respetado por sus contrarios, quien en repetidas ocasiones osan molestarlo y sacarlo de sus casillas pero todo es inútil. Puede decir cualquier cosa y por su forma de expresarse nos gustará, aun si esta fuera ofensiva. No se permite a si mismo demostrar una sola emoción que no sea

cálida, y hace que su interlocutor se sienta cómodo y calmado aun en la tensión mas grande. Este personaje es el maestro de la cortesía y la diplomacia.

El grupo había trabajado muy duro, pero no se habían cumplido los indicadores y el agotamiento mental estaba haciendo efecto en todos, sabíamos que íbamos a ser multados; La reunión con los interventores no podía ser mas tensionante, pero el Dr P. con la tranquilidad que siempre demostraba, nos recibió en su oficina con un amable saludo y una enorme sonrisa, como si le estuvieran dando la mejor de las noticias.

Él, estaba al tanto de las fallas del grupo, y sabía exactamente cuál había sido la causa de los problemas, pero fue muy diestro al manejar la reunión. Permitió que su personal a cargo se descargara de todos los asuntos que tenían que ver con el proyecto, y posteriormente dejo que el personal contratista expresara su desagrado. Al ambiente solo le faltaba el uso de piedras reales. Sin embargo él actuó como moderador neutral, calmando a ambas partes aun cuando el pertenecía a una; al momento de tomar una posición lo hizo de manera amable pero justa y equilibrada; Todo el tiempo hablo de nosotros, no de X o Y persona o grupo. Jamás se refirió al error de una persona sino a una falla del proceso. No permitió que los personajes malintencionados sabotearan la reunión. Buscó soluciones que no solo solucionaran los problemas actuales sino que fortalecieran las relaciones en ambas partes. Al salir de la reunión, todos teníamos compromisos claros para cumplir con fechas de trabajo, estábamos calmados porque nuestras quejas habían sido escuchadas y teníamos soluciones para implementar. Los resultados de esta reunión fueron revisados posteriormente y fueron muy exitosos.

### **Caballero**

Su premisa es satisfacer al rey y harán todo lo posible para hacerlo. Es un juego doble que sabe jugar con gran experiencia, ya que la lealtad al soberano de turno no es al 100%, si el Rey lo confronta directamente le mostrará que está a su favor;

Lleva la contraria, pero demuestra preferencia a tener el favor del Rey a costa de todo lo demás, aunque esto les coloque en situaciones complicadas.

Son excelentes estrategias a los cuales no les importa el precio a pagar con tal de conseguir sus deseos y quedar bien en la corte. Generalmente buscan aliados fuertes con la Reina y los Príncipes. En otras ocasiones, son ellos los que informan al Rey, quienes son los enemigos en su propia corte y llevan a cabo con precisión las tareas que se les encargan. Usualmente, les gusta imitar la forma de liderazgo del soberano. Si perciben el rey como justo, lo seguirán a muerte. Sin embargo es este el personaje que termina generando insubordinación taimada para derrocar a su propio Rey y su forma de gobierno por su propia ambición de poder. Su deslealtad al soberano es difícil de creer y de probar.

En los proyectos se percibe este personaje como el empleado del confianza de los jefes, el cual ya lleva mucho tiempo trabajando en la empresa y se destaca por que para cualquier decisión a tomar siempre se le invita a participar; Sus argumentos no son los más convincentes, pero siempre buscan estar de acuerdo con la decisión de los jefes y/o apoyarla de alguna manera, razón por la que continúan ganándose la confianza.

Ya en el grupo, sin la presencia del Jefe ponen en duda sus ideas pero teniendo cuidado de caer en el señalamiento de ser hipócritas; Pueden hasta ayudar a que los demás se solidaricen con la propuesta de la gerencia y hacen parte de los que promocionan la gestión del cambio. Se muestra solidarios con los compañeros siempre que ellos no riñan con las premisas de sus jefes, de lo contrario son quienes los ponen en evidencia sin importar quien sea y en dicha reunión de confrontación se muestran preocupados por la misión de la empresa. Son utilizados por el gerente de turno para saber quiénes están a su favor y quienes están en su contra, o para esparcir rumores y probar la lealtad de los demás.

Eran un buen grupo de trabajo, hasta que llego una vacante de un nuevo cargo para el proyecto: Coordinador de Proyecto. El gerente de proyecto sabía que en

su grupo había 3 personas que cumplían con este perfil y los podía recomendar sin problemas por que habían sido excelentes subordinados, pero por alguna razón no deseaba colocar a nadie en este cargo sino contratar personal nuevo. Dicha situación la aprovecho para poner a prueba la lealtad y ética de sus empleados y vaya si lo logro. Les envió a todos la convocatoria y les solicito recomendarse a sí mismos, a continuación les dijo que examinaría el trabajo de cada uno, los resultados en su área y que estaría aproximadamente un mes acompañándolos como grupo y viendo el desempeño de cada uno. Los rumores y manipulaciones no se hicieron esperar, cada uno de ellos empezó a hablar de sus propias fortalezas y a generar dudas en el desempeño de los demás. Igualmente, le hicieron invitaciones a almorzar al gerente quien los acompañó encantado, con el fin de recoger información del ambiente del proyecto de primera mano y se encontró con varias fallas. Las áreas peleaban a menudo o así lo presentaron, había procesos que no tenían la suficiente fuerza y a menudo se omitían, cada uno hablo del otro como un compañero con el que no era fácil trabajar, pero con la cordialidad del caso y escuchando atentamente lo que aconsejaba el Gerente, incluso agradecieron la ayuda que les había prestado. Preocupado por el rendimiento del proyecto, el gerente convoco a una reunión general y se encontró con la sorpresa de que ambos subalternos habían solicitado una revisión exhaustiva de los procesos del otro compañero y de él mismo como gerente. En su argumentación, cada uno decía que percibía al gerente como manipulador y egoísta, despreocupado por los procesos de la empresa y de las personas, solicitaban que él no fuera quien estuviera a cargo de la gestión de la convocatoria. Al mismo tiempo, se calificaban como idóneos para el cargo de Coordinador, fielmente comprometidos con la empresa pero solicitaban tratar esta queja con toda la confidencialidad del caso, pues no querían meterse en problemas con el Gerente de Proyecto.

## OBSERVACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LAS RELACIONES DE PODER.

*“El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo.”*

Lucio Anneo Séneca

De acuerdo a Fisher(2005), las estas expectativas básicas en el entorno laboral se diferencian de las de tipo personal como comida, vivienda, ropa y salud ya que se entienden que son cubiertas por la organización al darle un lugar en ella al individuo.

Las siguientes son expectativas básicas que todas las personas desean en su entorno laboral:

### **Afiliación**

No se puede ejercer poder sobre algo que no tiene algún tipo de afiliación con nosotros o nuestro entorno. Para ejercer poder, hay que establecer bases comunes sobre las que se pueda trabajar con las demás personas, hay que conectarse con ellas con suavizar las brechas laborales. Pero no solo basta con eso. Al trabajar en conjunto, las personas deben percibir en usted una persona que desea trabajar sinceramente por el bienestar de todos. En otras palabras debe mostrarse como alguien leal. Cómo se logra? Tratando a los demás como colegas en vez de rivalizar con ellos. Buscando puntos comunes, haciendo pausas refrescantes en las reuniones tensas y hablando de un tema que interese a todos y no moleste a nadie, promoviendo las sonrisas, y solicitar un favor o consejo sencillo de tal manera que los demás sientan que pueden ayudarle.

Increíblemente cuando se piden favores a otras personas, esto crea vínculos. Las personas perciben que si usted sea cual sea su posición de poder, acepta con gusto consejos y de hecho los solicita, es merecedor de su respeto y lealtad.

## **Aprecio por la diferencia**

Mostrar aprecio por el punto de vista del otro no significa estar de acuerdo con él. Se pueden entender las opiniones de los demás pero aun así, estar en desacuerdo. Puede parecer un tanto extraño pero se ilustra de la siguiente manera: Imagine que usted es el abogado de un asesino. Puede que usted entienda las emociones que lo aquejan, pero de ninguna manera está de acuerdo con sus acciones. Esto le permitirá mostrarse objetivo antes los demás.

Se trata de hallar meritos en el punto de vista de los demás; ¿Para qué sirve? Para comprender mejor la posición del otro y la situación en sí, para alivianar la situación tensa de ambos y mejorará la relación con ellos. Al entender las emociones de los demás, se puede obtener información vital que permitirá establecer una diferencia. Esto hará en la mayoría de los casos, que el otro se esfuerce por apreciar su punto de vista y se muestre menos agresivo, aun si no lo hace por lo menos se ganara su respeto.

## **Respeto por la Autonomía**

Pasar por alto la autonomía de los demás, o extender la nuestra hasta agredir la del otro genera automáticamente falta de confianza. Es aquí donde las personas comienzan a trabajar bajo sospecha y manipulación, ya que se sienten caminando en un campo minado. Cómo sucede esto y que se puede hacer?

Al sentir que se está limitado para tomar una decisión, una persona puede sentir que carece de poder en una situación o que los demás se toman el poder que por derecho le corresponde. Pero no tiene que ser así, véalo desde otra perspectiva: permita que todas las personas expresen libremente sus opiniones y no coarte la lluvia de ideas para posibles soluciones aunque sea usted quien tome la decisión final. Jamás le reste importancia a una idea por tonta que parezca, agradezca el hecho de poder contar con diferentes opciones. Encontrará que es más valioso permitir que los demás generen múltiples opciones para tomar una decisión y

trabajen contentos generando ideas en vez de simplemente limitarse a ordenar que hacer debido a su cargo. Si trata a los demás como peones, posteriormente quedara en Jake-Mate.

## **Manejo de Emociones**

Columna vertebral de las negociaciones y de las buenas relaciones, es el manejo de las emociones propio y hasta ajeno. Conozco expertos en el tema, y no me dejo de preguntar como lo hacen; Esta investigación me permitió explorar un poco sus métodos, he aquí algunos consejos de ellos:

- Trate de entender mas y no buscar culpables;
- Trate una queja como un favor, vea a la persona como un mensajero que le trae una carga de oro y no como un abogado fiscal. Lo que tal vez hoy vea como una queja, mañana puede ser una oportunidad para salvar su prestigio, una carta a su favor.
- Siempre habrán emociones negativas y siempre pueden volverse positivas, depende solo de usted.
- Tome recesos cortos si la temperatura de la reunión está muy alta.
- Haga pausas para tomar el café en grupo y permita hablar de otros temas.
- Postergue la reunión y permita a los demás que bajen los ánimos y piensen de nuevo en sus argumentos.
- Asuma el rol de mediador: busque puntos comunes entre ambas partes.
- Oriente la reunión hacia el objetivo, pero escuche lo que los demás tienen que decir; si es el caso, ofrezca tratar este tema después y cúmplalo.
- Observe los ánimos de las personas y el suyo propio. Verifique que es lo que les enoja a ellos y a usted. Puede que algunas cosas se estén tomando a nivel personal.
- Trate de entender mas y no buscar culpables

- Desahóguese con un tercero que preferiblemente no sea de la empresa, o escriba una carta pero no la envíe.
- Vea las cosas desde el punto de vista del otro, póngase en los zapatos de este y de un giro a su propia visión de la situación. Puede que su propio punto de vista cambie.

### **Reconocimiento del Grupo**

Generalmente toma tiempo entender cuál es el tipo de organización o proyecto en el que se trabaja y reconocer los personajes con los que se comparten espacios. También toma tiempo adaptarse a cada personaje y que las personas se adapten a nosotros. Es vital como seres humanos ser reconocidos positivamente en cualquier grupo en el que estemos, es una de nuestras necesidades primarias. Haga un ejercicio de observación e interiorización: Qué personaje soy? Qué personaje me gustaría ser? Cómo me ven los demás? Saque lo mejor de cada personaje y sobre todo observe el comportamiento de los demás de una manera imparcial y flexible. Observe cómo influye su comportamiento en el grupo y de qué manera le beneficia o perjudica. Tome cartas en el asunto. Tal vez su empleo dependa de esto.

Haga una clara diferencia del reconocimiento grupal y el reconocimiento personal que cada miembro tiene. Diferenciar estos dos aspectos le permitirá entender cómo se sienten en el grupo y que buscan realmente. Otórgueles eso que están buscando y observe que su reacción hacia usted será más cálida y menos resistente. Somos seres complementarios y no hay nada mejor que tener un aliado en cualquier lugar.

## CONCLUSIÓN

No se trata de ser audaz en el tema del poder, nadie ha escrito o escribirá la última palabra; desde Maquiavelo hasta Chiavenato, el hombre ha tratado de evaluar el comportamiento humano frente al poder, observándolo en la medida en que cambian sus necesidades y percepciones.

Este trabajo pretende acercar a las personas a una estructura de comportamiento humano, no altamente definido sino aplicable de una manera flexible. Es más factible identificar fallas de los demás, en vez de observar las propias pero frecuentemente esto es contraproducente para nuestra inteligencia emocional que aun continúa evolucionando;

Demasiada frialdad ó racionalidad y por el contrario, gran despliegue de emociones afectan cualquier oportunidad de aprender y ganar en el tema de relaciones, además de acabar con toda posible negociación. Puede que se gane en el momento al silenciar y transar con el interlocutor obligándolo a aceptar nuestra idea pero se habrá perdido credibilidad, imagen y peor aún, respeto; cualidades a las que un profesional no debería renunciar por llegar a un acuerdo. Buscar el equilibrio no solo debe ser posible sino que debe constituirse en un reto personal.

El conocimiento y control de las emociones positivas y negativas afectan constantemente nuestra relación con los demás, constituye una de las claves del éxito profesional y es proporcional al prestigio que se puede alcanzar en cualquier ámbito. Esto significa que debemos enfocarnos más en comprensión y tolerancia, en tacto y en respeto de nosotros y de los demás, y no solo en manipulación.

La frase: “puños de acero en guantes de seda” de Matthew Arnold, haciendo referencia a la prudencia no puede ser más acertada para el estricto ejercicio del poder en cualquier circunstancia.

## BIBLIOGRAFÍA

C., S. J. (1989). *Administración* (3ª edición ed.). México.: Prentice may Hisp. S.A.

Chiavenato, I. (2005). *Introduccion a la Teoría General de la Administracion* (3ª edición ed.). 2005: Mcgraw-hill.

Fisher, R. (2005). *Las emociones en la negociación*. New York: Norma.

Green, R. (1998). *Las 48 Leyes del Poder*. Buenos Aires, Mexico: Atlantida.

Morris, D. (2002). *El Nuevo Principe*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Watch Tower Bible and Tract, S. o. (1987). *Traducción del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras*. (W. T. Pennsylvania, Ed.) Brooklyn, New York.

Wikipedia. (2008). *Giordano Bruno*.

Yuan, G. (2006). *Las 36 Estrategias Chinas*. Espana: Edaf.