



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**INSTRUMENTO DE TÁCTICAS DE INFLUENCIA
EN SUPERVISORES (TIS) Y SU RELACION CON
VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS Y
ORGANIZACIONALES**

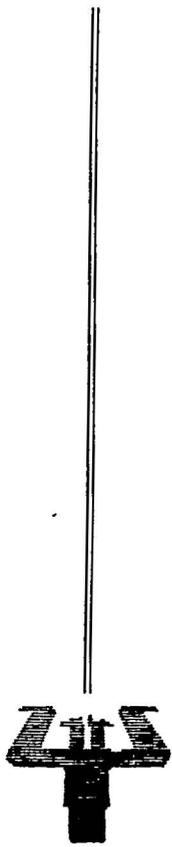
T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
MARCELA GUTIERREZ ESPINOSA
GUILLERMINA MEJIA RANGEL

DIRECTOR DE TESIS
DR. FELIPE URIBE PRADO

CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO, 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





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.

Gracias a Dios

Y a mi madre,
Mía Luz

Gracias a ella,
a la que me brindó sus embellecos
y me envolvió en sus besos:
a la mujer que me arrulló en la cuna.

A la mujer que me enseñó
lo que vale el cariño
exquisito, profundo y verdadero.

A la mujer que me arrulló en sus brazos
y que me dio en pedazos
uno por uno, el corazón entero.

A la mujer, adorada y bendecida,
por la que con su sangre me dio vida,
ternura y cariño:

Por la que es la luz del alma mía
y lloro de alegría, anteciendo mi cabeza
en su cariño.

Para ti mamá!

Para mi Padre, Héctor
mis hermanos, Martha y Héctor
y mi Lucecita

Para mi Abuela, Concepción
(y mi Abuelo también)

A todos mis tíos, Yolanda, Gela, Salvador,
Arturo, José, Socorro, Martín, Jesús

Como estímulo para mis primos y sobrinos,
Salvador, J. Alberto, Oscar, Jaquie, Ezequiel,
Dolores, Lorena, Jesús, Arturo, Alejandra, Moisés,
Lourdes, Adriana, J. Antonio, Carlos y Carla

Para ti corazón, Daniel

"Nada es tan difícil
que intentándolo a fondo
no pueda conseguirse"
(Terencio)

Para JLP
y HAO

A mis profesores
de toda la carrera

Para mis amigos,
Rafa, Mary, Erika,
Marden, Zay, Grace, Né

Especialmente para Guille y para Poli

Esta tesis profesional la dedico:

A Ti.

Fuente inagotable de fe y cariño, porque nunca me abandonas y siempre me perdonas. Gracias te doy.

A mis Padres.

Con cariño y agradecimiento, porque a través de su amor incondicional e incansable espíritu de superación, han sembrado en mí la semilla que me inspira siempre a seguir. Los amo.

A mis hermanos.

Lupita, Charito, Jaque y Gabis, como un reconocimiento a su constante entrega al trabajo. A mis hermanos pequeños Mishelle, Jessy, Cesarín y Wendy por su cariño y de quienes en un futuro próximo, espero amplias satisfacciones en el ámbito profesional.

A mi incomparable amiga Esther y su familia.

Con profundo agradecimiento, por su pleno apoyo y comprensión y porque son y serán el más digno e inolvidable de los ejemplos.

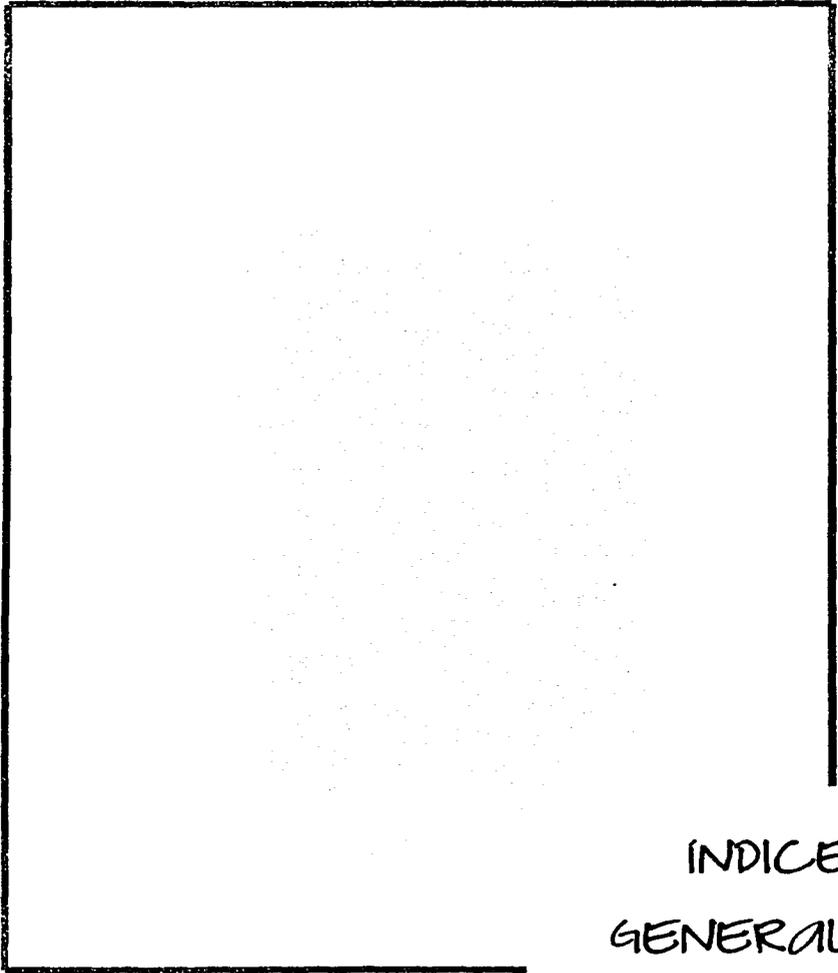
A Marcerla.

Por su excelente desempeño durante la realización de la presente, por su atención y por su incomparable amistad. A su fabulosa familia por su alegría y gran cariño.

Al Dr. Felipe Uribe y al Mtro. Raúl Tenorio.

Con profundo agradecimiento, por brindarnos parte de su tiempo y conocimientos, en apoyo a la realización de la presente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INDICE
GENERAL

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
I. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	8
1.1 Definición y Objeto de Estudio.....	10
1.2 Antecedentes Históricos.....	11
1.3 Las Organizaciones.....	16
1.4 Campos de Estudio.....	18
1.5 La Evaluación del Elemento Humano en las Organizaciones.....	19
II. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS EN LA INDUSTRIA.....	27
2.1 Los Instrumentos de Evaluación Psicológica.....	30
2.1.1 Confiabilidad.....	33
2.1.2 Validez.....	35
2.2 Técnicas para obtener Validez y Confiabilidad.....	38
2.3 Desarrollo Instrumentos.....	42
2.4 La Técnica de las Redes Semánticas Naturales.....	45
2.5 El Formato de los Reactivos.....	47
2.5.1 La Escala Likert.....	50
III. INFLUENCIA SOCIAL.....	53
3.1 El Proceso de Influencia.....	54
3.2 La Influencia Interpersonal.....	57
3.3 Dimensiones del Proceso de Influencia.....	61
3.4 Aspectos relacionados con la Influencia.....	70
3.5 El Liderazgo y la Influencia.....	74
IV. LIDERAZGO Y CONDUCTA DE SUPERVISIÓN.....	76
4.1 Conducta Organizacional y Liderazgo.....	77
4.2 La Naturaleza del Liderazgo.....	78
4.3 Qué es Liderazgo.....	80

4.4 La importancia del Papel del Supervisor	86
4.5 Estilos de Supervisión	88
V. METODO	95
5.1 Planteamiento del Problema y Justificación	96
5.2 Hipótesis	97
5.2.1 Hipótesis de Investigación	97
5.2.2 Hipótesis Específicas	98
5.3 Variables	99
5.4 Definición Conceptual	100
5.5 Definición Operacional	103
5.6 Sujetos	104
5.7 Muestreo	105
5.8 Tipo de Investigación	105
5.9 Diseño de Investigación	105
5.10 Instrumentos	106
5.11 Procedimiento	107
5.12 Tratamiento Estadístico	109
VI. RESULTADOS	111
6.1 Primera Etapa	112
6.2 Segunda Etapa	121
6.3 Tercera Etapa	128
VII. DISCUSIÓN	134
VIII. CONCLUSIONES	145
IX. REFERENCIAS	152
X. ANEXOS	164

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el fin de estudiar en una muestra del Distrito Federal, la existencia de nueve tácticas de influencia que han sido reportadas por la literatura. El estudio se realizó en tres etapas: la primera consistió en la elaboración del instrumento para medir Tácticas de Influencia (TIS), a través de la técnica de Redes Semánticas Naturales (Reyes Lagunes, 1993). En la segunda etapa, se aplicó el instrumento de 121 reactivos que resultó de la primera etapa, a una muestra de 284 supervisores de ambos sexos, de los niveles bajo, medio y alto en la jerarquía organizacional, provenientes de diversas empresas de la Ciudad de México y se realizó la discriminación de reactivos y el análisis de consistencia interna. La tercera etapa consistió en la aplicación de análisis estadísticos para observar su relación con variables categóricas. Los resultados mostraron que las tácticas de influencia se emplean, con mayor o menor frecuencia unas con respecto a otras, con base en diversos aspectos sociodemográficos y organizacionales tales como el sexo, el nivel de escolaridad, el giro de la empresa, el género del personal a cargo, el nivel organizacional del supervisor, la edad y los años de experiencia laboral.

INTRODUCCIÓN

La importancia de estudiar la conducta organizacional se ha incrementado a medida que los cambios que se suscitan en la política, la economía, la vida social y cultural, se producen cada vez con mayor rapidez. Dados los grandes avances científicos y tecnológicos que vivimos cotidianamente, las organizaciones se enfrentan ante el reto constante de estar alertas, preparadas y ser flexibles para adaptarse ante tales cambios.

Este interés por estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es vital para entender cuáles, cómo y de qué forma se presentan las interacciones entre las personas, determinar cómo se interrelacionan éstas con los procesos, la estructura y el ambiente organizacional y cómo repercuten en las metas y resultados finales que se buscan alcanzar.

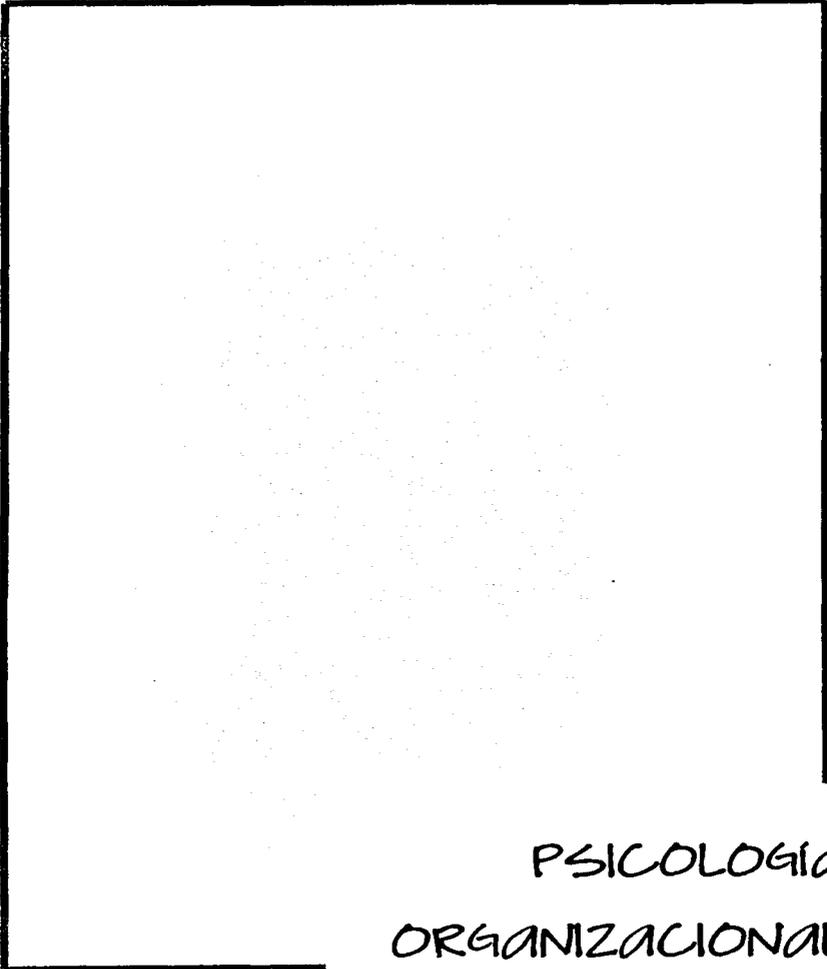
La sensibilidad que deben tener los integrantes de la empresa ante la cultura de su organización, así como ante sus mercados, prioridades de negocios y requisitos de operación, entre otros, es esencial. Los líderes formales, dados por la estructura organizacional, juegan un papel primordial en esta tarea y en el rumbo que sigue la organización en su interior y fuera de ella. Estos ejecutivos deben ser capaces de reconocer los momentos críticos del reto y las oportunidades sobre las cuales puede depender el éxito de la organización, así como la verdadera naturaleza de las limitantes bajo las cuales operan, es decir, deben conocer y comprender las fortalezas y debilidades, tanto personales como de sus colaboradores.

Al desarmar las jerarquías y transformarse en sistemas de gestión cada vez más horizontales por la necesidad de operar procesos multidisciplinarios, internacionales y en redes, el papel que juegan los líderes toma un lugar primordial al llevar ellos la dirección a seguir por todos los integrantes de la

organización. Siendo así y puesto que la eficacia de éstos depende de su capacidad de influir en las personas, el estudio de los procesos de influencia interpersonal toma primacía.

En esencia, en el liderazgo es fundamental que otros deseen hacer algo, sepan que una estrategia es la correcta, que una decisión difícil no puede revertirse o que debe aceptarse algo que, el líder, sabe que debe hacerse (Packard, 1962). Por tanto, el ejercicio de un liderazgo eficaz puede tener consecuencias poderosas para mejorar el funcionamiento de la organización.

Éste es el punto de partida para adentrarse en el tema. Para comenzar el presente trabajo, se muestra una visión general de la historia de la psicología industrial para poder llegar más adelante a hablar sobre el concepto de liderazgo, los estudios y hallazgos más relevantes realizados en esta área. Así también, se muestra el proceso de influencia interpersonal (que es nuestro objetivo final) y se da una visión de porqué es importante incrementar los campos de estudio sobre este tema dentro de nuestra población. Finalmente, en este estudio exploratorio se intenta brindar una herramienta útil que motive a otros especialistas a perfeccionarlo y emplearlo dentro de su quehacer profesional.



PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL

Vivir y adaptarse a una sociedad cambiante como la nuestra donde se experimenta un profundo proceso democratizador y participativo en la vida política, grandes avances tecnológicos, cambios continuos en la economía y en todas las esferas de la vida, además de un progresivo nivel de exigencia de los ciudadanos, en su calidad de clientes y usuarios, requiere necesariamente, de un cambio de mentalidad en las personas y en las organizaciones.

Esto exige, desde el punto de vista empresarial, un cambio profundo en la dirección y gestión de los recursos humanos, un progresivo incremento de las competencias, mayor involucramiento de la dirección con el personal, una nueva relación contractual entre empresa y trabajadores y una nueva ética profesional basada en el respeto personal y profesional (Smith, D., 2000).

El presente trabajo, enmarcado bajo un contexto organizacional y del trabajo está dirigido al elemento humano, entendido éste no sólo como recurso o elemento instrumental, sino como persona, como ser social con propósitos, metas, expectativas, intereses, capacidades y compromisos; como ser que, habitualmente, realiza sus actividades en interacción con personas diferentes, ante situaciones complejas y altamente cambiantes, sometidas a exigencias cuya finalidad a menudo desconocen, pero que son requeridas para lograr metas. Al respecto, el mejor auxiliar para investigar un objeto de estudio de estas magnitudes es sin duda la psicología.

La psicología se caracteriza, utilizando una definición tópica y ampliamente aceptada, como el estudio científico de la conducta. Se considera una ciencia porque los psicólogos utilizan los métodos rigurosos que suelen emplearse en la investigación científica de otras áreas del conocimiento ya legitimadas por la comunidad de la ciencia. El campo de la psicología es tan amplio y tan complejo, que se pueden encontrar problemas tanto de índole básicamente biológica, como de carácter esencialmente social. En este fértil campo, de tan extenso espectro, trabajan un gran número de profesionales con intereses y

orientaciones muy diversas, pero con un común denominador; crear un mayor bienestar y calidad de vida.

La diversificación de intereses dentro de este campo, refleja 42 divisiones existentes en la actualidad en la APA (Sociedad Americana de Psicología). La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones está representada por la División 14, denominada <<The Society for Industrial - Organizational Psychology>> y por otras constituidas más tarde (Rodríguez, 1998).

1.1 DEFINICIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO

Como área específica la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, ha sido definida por Guión (1965), como *"el estudio de la relación entre el hombre y el contexto del trabajo"* (pp. 817). Dentro de esta misma línea también puede definirse como, *"la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos, a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios"* (Blum y Taylor, 1976, pp. 17).

Así, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social, en situaciones relacionadas con el trabajo, formulando y modificando procedimientos del campo de la psicología para adecuarlos a satisfacer las condiciones de las empresas y organizaciones laborales.

La Psicología Industrial al enfocarse en lo observable, es decir, en aquello que podemos ver, oír, tocar, medir y registrar, toma un carácter empírico, lo que le permite basarse en la observación y la experiencia mas que en opiniones, intuiciones, nociones infundadas o prejuicios privados (Muchinsky, 1994).

Elo significa que sus procedimientos y resultados son objetivos. Además, se requiere que los hechos observados sean públicos, esto es, visibles y confirmables por otros científicos que trabajen independientemente.

En sus métodos y procedimientos, tiene la misma categoría que cualquier otra ciencia, por lo que se conoce por sus métodos y no por su objeto. Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones más básicas de la ciencia: objetividad, imparcialidad y sistematicidad (Muchinsky, op. cit.).

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Psicología Industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y fundador de esta disciplina, sin embargo, diversos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott, quien en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología en la publicidad.

Así, a instancias de la industria de la publicidad, Walter Scott escribe *Theory of Advertising* (1903) y *La Psicología en la Publicidad* (1908). El primer libro, trataba de la sugestión y la discusión como formas de influir a la gente. El segundo, estaba dirigido a mejorar la eficacia humana a través de estrategias como la imitación, competición, lealtad y concentración. Hacia 1911, aumenta sus áreas de interés y publica sus libros *Hombre Influyentes en los Negocios* y *Aumentando la Eficiencia Humana en los Negocios*.

La mayoría de los psicólogos en ese momento estaban más apegados al lado científico, por lo que, evitaban deliberadamente el estudio de problemas que estuvieran fuera de los límites de la investigación pura. Sin embargo, encontramos que, algunos años antes, W.L. Bryan (1897) se centró en el examen de las habilidades reales como base para desarrollar una psicología científica. Así, publica un artículo sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo del código morse.

Por otro lado, el interés que mostraban los ingenieros industriales se dirigía principalmente hacia la economía y fabricación, así como a la productividad de los empleados. Dos de ellos, Frederick Taylor y Frank Gilberth, rediseñaron trabajos, desarrollaron programas de entrenamiento y usaron métodos de selección para aumentar la eficiencia de los empleados. Taylor es conocido por su libro *Los principios de gestión científica* (1911), los cuales se refieren a:

- ✓ Diseñar científicamente los métodos de trabajo
- ✓ Seleccionar a los mejores trabajadores y entrenarlos en nuevos métodos
- ✓ Desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores
- ✓ Compartir la responsabilidad del diseño y conducción del trabajo entre la gestión y el trabajador

Hacia 1910, la Psicología Industrial se convierte en una especialidad de la Psicología y en 1913, aparece el libro titulado *The Psychology of Industrial Efficiency*, escrito por Hugo Münsterberg, psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard. El libro, trataba sobre el campo de la Psicología Industrial, refiriéndose principalmente a la selección de trabajadores, el diseño de situaciones de trabajo y el empleo de la psicología en ventas.

Podemos observar así que, el periodo de emergencia de la Psicología Industrial, se caracteriza por su orientación esencialmente técnico-económica y pragmática, así como por un plegamiento total y acrítico a los dictados empresariales. Las ideas y los métodos psicológicos que se aplican, son sólo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y los negocios.

Más tarde, la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial, fue la que marcó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Durante esta década el énfasis de la Psicología estaba puesto en los tests y se traslada del ámbito del laboratorio al del trabajo.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar, para lo cual, se desarrollaron dos test: el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos.

El éxito de ambos indujo de inmediato al ejército a desarrollar otros destinados a la selección de candidatos a oficiales, a recibir adiestramiento para ser pilotos y a seleccionar personal para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología Industrial, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección, se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas.

Los tests que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otras para situaciones de lo más heterogéneo. Se inició así, un amplio e intenso programa de test psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática. Todas estas aportaciones fueron centrándose en torno a lo que hoy conocemos con el nombre de Psicología del Personal, enfocada en la selección y asignación de la persona adecuada en el puesto adecuado.

El campo de la Psicología Industrial se amplió considerablemente hacia 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en el área, conocidos como los estudios de Hawthorne, por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois).

Tales estudios comenzaron como una investigación bastante directa sobre los efectos que tienen los aspectos físicos del ambiente de trabajo en la eficiencia del empleado. Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron a investigadores y gerentes de la planta, pues se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener una importancia potencial mayor que las condiciones físicas. Estas investigaciones abrieron nuevos campos de exploración en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre trabajadores, actitudes del empleado hacia su trabajo, la comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas. Ahora se admite que todos ellos influyen en la eficiencia, la motivación y la satisfacción con el trabajo y que, en ocasiones, la causan.

En el periodo de la Segunda Guerra Mundial, se introdujeron a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra, consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas, dió origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento. La creciente complejidad de las armas de guerra, propició la aparición de una nueva rama de la Psicología Industrial: la Psicología de la Ingeniería, también llamada Ingeniería Humana o Ingeniería de Factores Humanos, que es una fusión de la Psicología Industrial y Experimental.

La Psicología Industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. A partir de 1945, el desarrollo de la Psicología Industrial en los Estados Unidos, tomó cierto paralelismo con el crecimiento de la tecnología y las empresas de este país. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales, habían impuesto mayores demandas a la pericia de los psicólogos obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.

La disciplina se desarrolla así, bajo las décadas de los treinta y cuarenta, atendiendo no sólo a los contenidos, sino sobre todo a los aspectos metodológicos.

Durante el período entre guerras, se produce la subida al poder de Hitler, lo que propició el exilio de un gran número de científicos sociales a los Estados Unidos y la revitalización de las Ciencias Sociales en general y de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones en particular. Se destaca la figura de Kurt Levin, quien desde las Universidades de Cornell, Iowa y Massachusetts, desarrolló una labor investigadora sobre el conocimiento del ser humano como ser social que transmitió eficazmente a discípulos tan importantes en psicología social como L. Festinger, H. Leavitt y H. Kelley, quienes harían un esfuerzo por demostrar que las teorías racionales, maximizadoras de la utilidad, no explican muchos aspectos del comportamiento laboral.

Hacia 1950, creció el interés por el estudio de las organizaciones. Los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones. Palabras como "Desarrollo de la Organización", aparecerían con regularidad. El Comportamiento Organizacional se había convertido en una mezcla de Psicología Industrial, Psicología Social y Sociología. Las principales contribuciones que se realizan es en temas tales como la satisfacción y el liderazgo, a menudo desde perspectivas normativas. Los trabajos realizados durante este periodo, se caracterizan por su énfasis empirista y predictivo, por el descuido de las variables moderadoras y por presumir la existencia de consecuencias sin haberlas contrastado previamente (Moore, 1980).

El empresario puso énfasis no sólo en la productividad y en el rendimiento, sino también en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo la negociación, como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. Para todo ello, necesitaban de estudios empíricos concretos y de la intervención de la Psicología (Dessler, 1979).

Ya para la década de los sesenta, los estudios se orientan hacia perspectivas más psicosociológicas que tuvieron su origen en Europa y sus temas de mayor interés son los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la Teoría de la Contingencia en el paradigma dominante.

Desde entonces hasta el día de hoy, se está tomando conciencia de que la vida organizacional es diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones y que los avances en el campo, se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representa la organización, concebida ya como un Sistema Social Abierto (Katz & Kahn, 1978).

1.3 LAS ORGANIZACIONES

La Psicología Organizacional en la actualidad se enfrenta con una ardua tarea: ajustar el lugar y la fuerza de trabajo al mismo tiempo que la composición de ambos cambia rápidamente.

Los cambios constantes y a gran escala en la automatización y computarización, cambian los niveles de habilidad requeridos a los empleados. Las expectativas de vida aumentan y muchos, una vez retirados, vuelven a la fuerza de trabajo. Los costos médicos aumentan enormemente y los patrones se ven obligados a encontrar maneras para contener su responsabilidad en los gastos relacionados con la salud de sus empleados. Las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día, y los empleados afectados deben adaptarse a la crisis de la pérdida de trabajo, traslados y reinstalaciones.

Las características que parecen definir a las organizaciones en la actualidad, es que están constituidas por estructuras débilmente acopladas, con el fin de que puedan hacer frente al alto grado de ambigüedad e incertidumbre existentes, y a la rapidez con que se producen los cambios en el entorno. No

hay que olvidar que además de la influencia que tiene **el entorno** en las organizaciones, una de sus características principales es su gran interdependencia respecto al entorno exterior, **la misión** de la organización, que influye en el tipo de empresa que es, la clase de productos que maneja (cómo son sus productos) y el tipo de dirección que se sigue; **la finalidad**, referida a la obtención de beneficios tanto económicos como sociales que posibilitan su supervivencia; **la estrategia**, es decir, el camino que se debe seguir para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, considerando el entorno y la relación con los empleados; y **la gestión y dirección**, para satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo, formarse e implicarse en los proyectos (Rodríguez, 1998).

Una organización actual se constituye para la consecución de determinados objetivos y fines que justifican su existencia y que, pasan necesariamente por los resultados que se obtienen de los departamentos, grupos e individuos que la integran. Estas organizaciones como sistemas abiertos de carácter social (Katz & Kahn, 1977; Quijano, 1997) permiten transformar los inputs o entradas en diversas formas de salida encaminadas a cumplir los objetivos de la misma a través de distintos procesos, uno de ellos, es la gestión y desarrollo de los recursos humanos orientada principalmente a los individuos, en donde se realizan diversas acciones tales como la selección de personal, la formación, diseños de puestos, evaluación, entre otras (Guillén & Guil, 2000).

Aunque se sigue prestando atención a las áreas aplicadas tales como el análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupo e interpersonal, relaciones sindicato-dirección, toma de decisiones, comunicación, programas de mejora continua, etc., el interés gira en torno a los ciclos vitales de las organizaciones, cada vez más acelerados, para la toma de decisiones estratégicas, su capacidad de adaptación y su respuesta a los distintos entornos.

1.4 CAMPOS DE ESTUDIO

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, es una ciencia diversificada y constituida por subespecialidades. Diversos autores señalan algunas clasificaciones, sin embargo, al englobar los distintos temas a tratar en el campo, la mayoría coincide con identificar 6 grandes áreas (Anastasi, 1976; Bazinet, 1984; Gruneberg & Wall, 1984; Lorsch, 1986; Chapanis, 1961; McCormick, 1980; Hall, 1976; Burke, 1982; Faucheux, 1982; Muchinsky, 1994). Estas se refieren a:

Psicología del Personal

Se relaciona con todos aquellos aspectos relativos a las diferencias individuales, tales como las habilidades, las necesidades, los niveles de desempeño, cuyo reconocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento de las personas en el trabajo.

Conducta Organizacional

Se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de las personas que en ella trabajan, tales como la conducta de rol, de grupo, la comunicación, el liderazgo, entre otros. Dado que las organizaciones son sistemas sociales, existe una gran influencia social.

Ergonomía

Está relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-máquina, incluyendo el diseño de equipos y de maquinaria, con el fin de mejorar tanto la productividad como la seguridad de los trabajadores. Intenta así modificar el entorno del trabajo para hacerlo compatible con las capacidades y habilidades humanas.

Asesoría Vocacional y de Carrera

Presta apoyo y consejo a las personas en aquellas situaciones que implican elección vocacional, cambios en el trabajo y conflictos entre demandas de trabajo y fuera de él, o en las etapas de prejubilación.

Desarrollo Organizacional

Intenta diagnosticar los problemas de las organizaciones, introducir los cambios que se consideran adecuados y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la introducción de estos cambios. Implica, por tanto, un cambio planificado para intentar resolver problemas concretos con respecto a personas, procedimientos de trabajo o tecnología en la organización.

Relaciones Industriales

Orienta sus esfuerzos hacia los problemas derivados de las relaciones entre empresarios, trabajadores y sindicatos. La temática central gira en torno a la cooperación, el conflicto y las estrategias de negociación y los conocimientos que se emplean, se basan en las leyes estatales y federales.

1.5 LA EVALUACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de las organizaciones, en los sectores empresarial e industrial, así como en diversos estratos a nivel federal, estatal y local, se utilizan distintos tipos de instrumentos disponibles para la toma de decisiones relacionadas con los miembros que las integran. A menudo se desarrollan baterías de aptitudes múltiples y test de aptitudes especiales para cumplir propósitos ocupacionales específicos, como p.e. la certificación y licencia para ejercer profesionalmente en distintos empleos y a distintos niveles en la jerarquía organizacional, como es el caso de las pruebas situacionales o las situaciones simuladas (assessment center, charolas de entrada, entre otras). Se observa también, un uso creciente de los inventarios de personalidad y de intereses y de los datos biográficos (Anastasi & Urbina, 1998).

Peiró (1997) señala que la evaluación puede ser contemplada como un elemento más del juego político en las organizaciones, como un instrumento de poder pero útil que, en ocasiones, produce coaliciones para la consecución de determinados fines. Entre las funciones que desempeña la evaluación dentro de la organización se encuentran:

Como estrategia interpretativa y constructiva: se concreta en una serie de juicios acerca del desempeño que una persona o grupo obtiene; sobre el potencial para desarrollarse en otros puestos.

Como ejercicio del poder: la organización proporciona ese poder al evaluador para emitir juicios sobre el desempeño, resultados, habilidades y capacidades de la persona evaluada con consecuencias relevantes para ella.

Como proceso de racionalización y justificación: elaborando un procedimiento que garantice la objetividad para lograr mayor transparencia en el proceso de evaluación.

Con un componente ético: implementación y ejecución de sistemas de evaluación, técnicas y procedimientos con una actitud ética y responsable en el desempeño del papel del evaluador.

Cuando se administra una prueba a un individuo, el objetivo se centra en obtener el funcionamiento más típico de esa persona, el cual, será contrastado con las características de lo que espera obtener de él.

El principal uso que se hace de las pruebas en la industria y las organizaciones ha sido ampliamente revisado por distintos autores (Dunnette & Hough, 1992; Rumsey, Walker & Harris, 1994; Schimth & Borman, 1993; Schuler, Farr & Smith, 1993), incluso, la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional

ha preparado y adaptado una serie de principios para la validación y el empleo de los procedimientos en la selección de personal (Anastasi & Urbina, 1998). Su interés gira en torno a la buena práctica en la elección, desarrollo y evaluación de los procedimientos en la selección de personal mediante el uso de pruebas estandarizadas.

En el caso de la selección de personal, la colocación adecuada implica por un lado, que los rasgos que sean irrelevantes para los requisitos del trabajo no afecten las decisiones en el proceso. El problema de contratar personas no experimentadas lo enfrentan todas las empresas. El realizar un buen proceso de selección puede llegar a reducir los costos a futuro para la organización en general, ya que permite medir las aptitudes, identificar el potencial y predecir el éxito futuro del desempeño de esa persona.

La evaluación que se realiza en el área de selección puede ser y es empleada también en otras áreas con distintos fines, tales como para entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, promoción de personal, detección de necesidades, entre otras, en las que se utilizan distintos procedimientos de evaluación que van desde los que simulan situaciones laborales hasta entrevistas y cuestionarios de lápiz y papel (Anastasi & Urbina, 1998).

Existe un acuerdo general sobre la necesidad de que la evaluación puede resultar beneficiosa para las organizaciones y para sus miembros, puesto que llegar a constituir una acción de mejora constante en el marco de la gestión de los recursos humanos y de la dirección de la empresa en general (Guillén & Guil, 2000).

Entre los procedimientos de simulación que se utilizan, se encuentran las "situaciones simuladas" que han sido empleadas principalmente para propósitos de capacitación y evaluación de programas de entrenamiento en unidades espaciales y especialidades militares. La Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos desarrolló esta técnica, llamada

originariamente pruebas situacionales y la aplicó durante la Segunda Guerra Mundial. Durante los años 50's fueron introducidas por AT&T y desde entonces, han sido adoptadas por un gran número de organizaciones entre las que se encuentran IBM, Standard Oil, Ford Motor Company, Kodak, entre otras y se utilizan en países como Inglaterra, Brasil, Australia, Japón y Europa Occidental (Schultz, 1991).

Una variante es el denominado "puesto a prueba", que es lo que más se acerca a una situación real dentro del trabajo diario. Sin embargo, por la brevedad del periodo de evaluación y el conocimiento previo de que se trata solamente de una prueba, el comportamiento de la persona, sujeta a evaluación, puede llegar a alterarse y como consecuencia, alterar también los resultados finales del proceso (Anastasi & Urbina, 1998).

Las "muestras de trabajo", son otra forma de situación simulada en donde, tanto la tarea como las condiciones de trabajo son iguales para todos los participantes y la representatividad de la muestra de trabajo, así como la cercanía con la que la tarea se asemeja a las condiciones laborales, son partes esenciales para obtener buenos resultados. Entre sus aplicaciones se encuentran por ejemplo los exámenes de manejo, las pruebas estandarizadas de mecanografía y taquigrafía, labores de metalistería, entre otras, dirigidas principalmente para la selección de puestos de oficina, técnicos o mecánicos. En cualquier caso, la muestra de trabajo da resultados que indican una correlación positiva con el rendimiento de la persona (Anastasi, op. cit.; Schultz, 1997).

Los "assessment center o "centros de evaluación", otro tipo de situación simulada, es un método usado para evaluar personal de cualquier nivel, desde obreros, supervisores, ejecutivos y hasta directores. Se caracteriza por la utilización de varias técnicas de medición, entre las que se encuentran pruebas situacionales, tales como las charolas de entrada, generalmente aplicadas a nivel ejecutivo en distintos contextos; instrumentos psicométricos, entrevistas,

cuestionarios, etc. y por la inclusión de varias personas que fungen como evaluadores y un administrador que controla el proceso. Así, se evalúan las técnicas gerenciales y las habilidades interpersonales de los candidatos y se afinan mediante la retroalimentación que se les proporciona (Schultz, 1991; Cascio & Silbey, 1979).

Las "charolas de entrada", son otra variante y simulan la cesta que se encuentra en el escritorio del administrador, que contiene un conjunto preparado de cartas recibidas, memorandum, informes, documentos por firmar y otros asuntos pendientes para darles solución. Antes de iniciar, los participantes pueden examinar y estudiar el material proporcionado y solicitar información y orientación relacionadas con el trabajo hipotético. La tarea consiste en manejar todos los asuntos que se presentarían durante el trabajo real, por lo que, los participantes tienen que registrar todas las acciones que realizarían por escrito, en donde pueden incluir cartas, memos, toma de decisiones, planes, directrices, información que deben obtener o transmitir, agenda de reuniones y notas en general, en un tiempo determinado para que, al finalizar el ejercicio, presenten sus decisiones a la audiencia (Anastasi & Urbina, 1998; Schultz, 1997).

Otras técnicas de evaluación que se utilizan, incluyen la representación de papeles o juego de roles, la resolución de problemas en equipo y los juegos de negocios, en donde se evalúan dimensiones tales como la motivación, las habilidades interpersonales y otros rasgos de personalidad.

Estos métodos de evaluación tienen, al menos en parte, un parecido con el puesto, lo que permite tener evidencia de que están relacionados con el mismo y se utilizan para evaluar por separado o en combinación contra diversos criterios (Anastasi & Urbina, 1998).

En el proceso, las acciones que emprende la dirección en una organización pueden combinar también distintos factores con base en los fines y objetivos

que se persiguen, tales como: **la administración de personal**, para promocionar, remunerar, recompensar, sancionar o despedir personal; **la validación**, para el control de los métodos y técnicas de gestión que compruebe que el sistema formal de evaluación funciona adecuadamente; **la identificación de potencial**, que identifica empleados listos para promoción a puestos de mayor responsabilidad; **el desarrollo de la gestión**, para la mejora de habilidades del personal en la organización a través de acciones concretas como la formación, la reorientación de sus puestos de trabajo, la retroalimentación para la propia mejora constante; y **el desarrollo y motivación** de las personas, como finalidad principal de la formación del empleado para la mejora de sus aptitudes y habilidades (Quijano, 1997).

En algunas organizaciones, se requieren hacer predicciones a futuro del desempeño en el puesto para tomar decisiones relativas a la selección y colocación del personal, ello se realiza mediante técnicas como la validación sintética y la generalización de la validez, que permiten identificar las habilidades, conocimientos y otros requisitos de ejecución que son comunes a distintos empleos.

Un nuevo modelo que se está empleando de desempeño laboral, es la Teoría de Factores Múltiples de John P. Campbell y sus colaboradores (1990). Este modelo, considera la naturaleza multifacético del desempeño laboral haciendo algunas distinciones fundamentales entre los aspectos de la evaluación del trabajo que están bajo el control del trabajador (conductas relacionadas con su desempeño) y los que no lo están, como las consecuencias del desempeño (eficacia), sus costos relativos (productividad) y el valor que la empresa asigna a cada uno de estos aspectos dentro de la organización en particular (utilidad). Identifica además ocho factores generales de desempeño, que incluyen características como la consistencia del esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo, la eficiencia en las tareas específicas del trabajo, entre otras.

También se utilizan pruebas de inteligencia, dada su utilidad potencial para la selección de personal, puesto que se consideran buenos predictores del rendimiento laboral cuando la capacidad que miden es realmente necesaria para el desempeño correcto del puesto. Conforme se incrementan los datos empíricos acerca de la generalidad de la validez, se observa que ésta aumenta cada vez más para los puestos que requieren mayor adaptabilidad y flexibilidad por parte del empleado y para aquellos trabajos con mayores exigencias en la toma de decisiones y procesamiento de información; en particular, para puestos complejos. La exactitud de la predicción puede aumentar mediante la evaluación de variables adicionales tales como conocimientos y habilidades especializados, variables de habilidad cognoscitiva general, de personalidad y actitudes (Anastasi & Urbina, 1998).

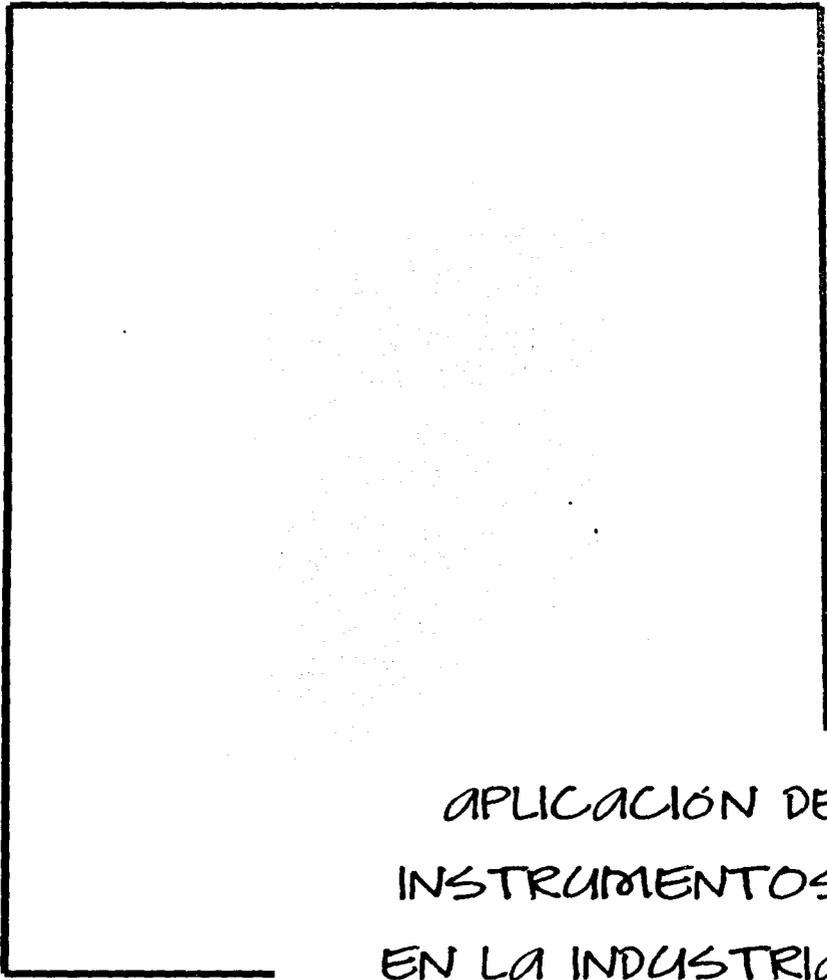
Las baterías de aptitudes múltiples y los tests de aptitudes especiales, se emplean para cubrir habilidades más concretas y prácticas que, en respuesta a la demanda, estimularon el establecimiento de medidas más específicas para identificar aptitudes espaciales, aptitudes para el trabajo de oficina; aptitudes musicales y artísticas, industriales y militares, en las que se emplean pruebas de velocidad perceptual y precisión, pruebas visuales, auditivas, de desempeño muscular, habilidades psicomotoras, entre otras que se diferencian por el número y combinación de tareas que se requieren con base en el nivel y puesto que se trate (Schultz, 1997).

La investigación de metodología más compleja que ha tenido lugar ha proporcionado apoyo al uso de test de personalidad cuidadosamente contruidos en la toma de decisiones relativas al empleo en diversos entornos. Existen diferentes tipos de pruebas que pretenden medir variables y características asociadas a la personalidad, aunque las más utilizadas en la práctica y sobre todo en la selección, son los cuestionarios (Roig, 1997).

Los cuestionarios tienen la ventaja de que se aplican a todos por igual y permiten comparar los resultados de un sujeto con respecto al resto de la población, por lo que es importante conocer cómo se ha construido, tener una amplia información estadística de sus resultados y experiencia en su aplicación. Su difusión se debe a su facilidad para aplicarse, economía y rapidez en el procesamiento de la información que proporcionan (Roig, 1991).

Cada vez más, las empresas están comprendiendo la importancia que tiene la gerencia y los niveles directivos para la organización, ya que una persona que desempeña funciones clave en la toma de decisiones, puede costarle mucho más a la empresa, en situaciones claves, que otra que trabaja a niveles operativos. Actualmente, el interés gira en torno a la selección de buenos candidatos a nivel ejecutivo, supervisores y gerentes y a la evaluación de los programas de entrenamiento que permitan conocer al individuo sus puntos fuertes y débiles, establecer estrategias de mejora que le ayuden a fortalecer éstos últimos y así, alcanzar una mayor eficiencia organizacional (Guillén & Guil, 2000).

Se observa así que, la mayor parte de las decisiones relativas al personal, están basadas en instrumentos que emplean una combinación de una o más mediciones, además de otros instrumentos de evaluación tales como entrevistas o datos biográficos y antecedentes de la persona, por lo que es de suma importancia elaborar y utilizar instrumentos válidos, confiables, objetivos, estandarizados y definidos para poblaciones concretas, que representen el o los constructos teóricos que se pretenden investigar, debidamente medidos, más precisos y valorados por especialistas. Es un deber emprender esta tarea bajo los principios de nuestra profesión.



APLICACIÓN DE
INSTRUMENTOS
EN LA INDUSTRIA

Las organizaciones en el sector industrial, en los niveles federal, estatal y local de los gobiernos y en las distintas ramas de las fuerzas armadas utilizan casi todo tipo de pruebas disponibles en la toma de decisiones relacionadas con el personal. A menudo se han desarrollado baterías de aptitudes múltiples, y test de aptitudes especiales para cumplir propósitos ocupacionales como las pruebas situacionales, de igual forma se observa un uso creciente de inventarios de personalidad y de datos biográficos. (Dunnette y Hough, 1990-1992).

A mediados de los ochenta, Bernardin y Bownas (1985) advirtieron que en los medios industriales florecía el uso de técnicas de evaluación de la personalidad (incluido el uso de métodos no científicos como el análisis de la escritura), mientras que en la comunidad académica se había descuidado el tema durante casi dos décadas. Desde entonces, ha tenido lugar un considerable resurgimiento de trabajo en el área, influido por desarrollos teóricos y metodológicos.

Un área de floreciente investigación es la relacionada con la determinación de las dimensiones de personalidad más relevantes para el desempeño de ciertos trabajos o familias de trabajos. Como resultado de estas consideraciones, se empieza a prestar atención al establecimiento de los requisitos y características temperamentales e interpersonales de la actividad laboral. (R. Hogan, Hogan y Roberts, 1996; Landy et.al., 1994)

Desde un punto de vista metodológico, la aplicación de meta-análisis y de técnicas de modelamiento causal han estimulado la investigación de rasgos no cognoscitivos que pueden afectar el desempeño en el trabajo. Los meta-análisis se han empleado principalmente para investigar la validez y utilidad de los constructos de personalidad entre diversos ambientes. El análisis de trayectorias y las técnicas de modelamiento de ecuaciones estructurales se emplean para estudiar las correlaciones entre los predictores y para explorar

los atributos y las condiciones que dan lugar a diferentes grados de desempeño en el trabajo.

También se está estudiando el grado al que algunas variables cruciales, tales como el nivel de *habilidad* y la autonomía en el trabajo, moderan la relación entre personalidad y desempeño. Las metas de las investigaciones superan la mera predicción y se dirigen a la comprensión de los constructos y procesos que determinan las grandes variaciones en el desempeño laboral. (Barrick y Mount, 1991, 1993; Hough, Eaton, Dunnette, Kamp y McCloy, 1990; Matthews, Jones y Chamberlain, 1992; McHenry et.al, 1990; Schidt y Hunter, 1992; Tett, Jackson y Rothstein, 1991).

La investigación crucial sobre metodología más compleja que ha tenido lugar en las dos últimas décadas ha proporcionado apoyo considerable al uso de test de personalidad cuidadosamente contruidos para la toma de decisiones relativas al empleo en diversos entornos. El uso de los test en las decisiones concernientes al personal, es que no pueden considerarse de manera desligada de los propósitos, las situaciones y las poblaciones incluidas en un determinado contexto. Aun cuando se puedan categorizar a los instrumentos por tipos, en la práctica no siempre resulta clara la línea de demarcación entre conocimientos, capacidades, habilidades y rasgos de personalidad, por lo que puede ser más fructífero pensar que, como algunos han planteado (Lubinski y Dawis, 1992), la conducta está determinada por las capacidades de respuesta. Más aún, aunque a menudo se revisa por separado la validez de las pruebas, dichos instrumentos apenas se utilizan como tales. La mayor parte de las decisiones relativas al personal basadas en las pruebas emplean una combinación de una o más mediciones además de otros instrumentos de evaluación, como entrevistas o datos antecedentes. (Anastasi & Urbina, 1998).

La selección de líderes eficaces, plantea un desafío importante en el campo de las decisiones relacionadas con el personal. El liderazgo como una de las cualidades más demandadas en el campo del trabajo, abarca la habilidad de

persuadir a los demás para trabajar en una causa común. Un liderazgo eficaz puede tener consecuencias poderosas para mejorar el funcionamiento de la organización, mientras que el liderazgo ineficaz puede resultar desastroso. Así, no resulta sorprendente que en la selección de los ejecutivos de alto nivel se apliquen muchas clases de pruebas cognoscitivas y test de personalidad, lo mismo que otras técnicas como el *assessment center*, entrevistas individuales, simulaciones y cuestionarios para la obtención de datos biográficos. A menudo, el proceso de evaluación en la selección de ejecutivos incluye diversos métodos y se extiende por varias horas o días. Los procedimientos son muy similares a los de la evaluación clínica y por lo general son muy costosos.

Los recursos dedicados a la selección cuidadosa de los individuos que pasan de la fuerza de trabajo regular a ocupar posiciones de liderazgo, parecen ser relativamente magros cuando se comparan con el impacto potencial de las decisiones. Es posible que como consecuencia de esta situación, la incompetencia gerencial parezca ser demasiado alta (R. Hogan, Curphy y Hogan, 1994). Aunque el interés por el estudio de la conducta de liderazgo tiene una larga historia en la Psicología Aplicada y ha tenido como resultado una extensa bibliografía sobre el tema (Bass; 1990; Clark & Clark, 1990; Yukl & Van Flete, 1992) queda mucho por hacer en términos de identificar y aclarar los correlatos empíricos del liderazgo eficaz.

A este respecto, el presente estudio intenta aportar dentro del campo del liderazgo, un instrumento que permita averiguar el estilo o la táctica de influencia empleada por el líder para obtener la cooperación de sus subordinados.

2.1 LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

En esencia "*un instrumento psicológico es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta*" (Anastasi & Urbina, 1998 p. 4). Con los instrumentos psicológicos se realizan observaciones sobre una muestra

seleccionada de la conducta del individuo. A este respecto, el psicólogo procede de la misma manera que un bioquímico que analiza la sangre de un paciente o en el examen de una o más muestras en el suministro de agua de la comunidad.

La medición de la muestra de conducta que examina el instrumento, rara vez es el objetivo. Se busca mas bien que el desempeño del examinado obtenido a través de la prueba funcione como indicador de una área de conducta relativamente amplia y significativa. A este respecto, no es necesario que los reactivos se asemejen a la conducta que la prueba pretende predecir, lo único que se requiere es demostrar una correspondencia empírica entre el desempeño del examinado en la prueba y el desempeño en otras situaciones (Anastasi, op. cit.).

Así un instrumento psicológico mide la "capacidad o potencialidad" en el sentido de que, una muestra de la conducta actual puede utilizarse como indicador de otra conducta futura. Ninguno puede hacer más que medir la característica o aspecto del comportamiento que se estudia. Que éste sirva como índice de otra conducta sólo lo establece un experimento empírico.

Un instrumento psicológico como *medida estandarizada*, supone la uniformidad de los procedimientos en la aplicación y calificación de la prueba. Durante el proceso de estandarización, la prueba se aplica a una muestra grande y representativa de las personas a las que va dirigida. Este grupo, conocido como muestra de estandarización, sirve para establecer las normas, que indican no sólo el desempeño promedio sino también la frecuencia relativa de las desviaciones por encima y por debajo del promedio, lo que permite evaluar diferentes grados de superioridad e inferioridad.

Por tanto, no tienen criterios predeterminados de aprobación o reprobación. El desempeño en cada prueba se evalúa sobre la base de los datos empíricos. Para la mayor parte de los propósitos, a fin de interpretar el resultado que

obtiene el individuo en una prueba, éste se compara con los resultados de otros en la misma. El desempeño de cada individuo en la prueba se conoce como puntuación cruda (directa), y se expresa como el número de reactivos correctos, el tiempo requerido para completar la tarea, el número de errores o alguna otra medida objetiva que sea adecuada para el contenido de la prueba. Esta puntuación cruda no tiene sentido hasta que no se evalúa en términos de datos interpretativos adecuados.

Si los resultados que obtienen distintas personas han de ser comparables, las condiciones del examen tienen que ser las mismas para todos los sujetos. Tal requisito es sólo una manifestación de la necesidad de tener condiciones controladas en todas las observaciones científicas. En una situación de prueba, la única variable independiente es a menudo el individuo examinado.

La formulación de las instrucciones es una parte importante de la estandarización del nuevo instrumento y se extiende a los materiales exactos que deben emplearse, los límites de tiempo, las instrucciones orales, las demostraciones previas, las formas de manejar las dudas de los examinados y cualquier otro detalle de la situación de examinación.

Otro aspecto a cumplir de un instrumento es que implique una *medición objetiva*. La aplicación, calificación e interpretación de los resultados serán objetivos en la medida que sean independientes del juicio subjetivo del examinador. En teoría, cualquier individuo al que se le aplique la prueba puede obtener una puntuación idéntica independientemente de quién la aplique. En la práctica no se ha alcanzado la estandarización ni la objetividad perfectas, pero la objetividad es la meta en la elaboración de instrumentos y casi todos la demuestran en un grado razonablemente elevado.

La evaluación objetiva en los instrumentos consiste principalmente en determinar su confiabilidad y validez.

2.1.1 CONFIABILIDAD

El término confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se las examina en distintas ocasiones con el mismo test, con conjuntos equivalentes de reactivos o en otras condiciones de examinación. (Anastasi & Urbina, 1998. pp. 84).

Este concepto se ha dirigido a varios aspectos para la consistencia de las calificaciones. En su sentido más amplio, la confiabilidad de un instrumento indica la medida en que las diferencias individuales en los resultados pueden atribuirse a verdaderas diferencias en las características consideradas y el grado en que pueden deberse a errores fortuitos. En términos más técnicos, la medición de la confiabilidad de una prueba permite estimar que proporción de la varianza total de las puntuaciones se debe a la varianza de error. No se trata de errores en el sentido de que hubieran podido evitarse o corregirse con una mejor metodología. En esencia, cualquier condición que sea irrelevante para el propósito de la medición, representa una varianza de error. Así por ejemplo, cuando los examinadores tratan de mantener uniformes las condiciones de aplicación mediante el control del entorno, las instrucciones, los límites de tiempo, el rapport y otros factores similares, reducen la varianza de error y hacen más confiables las puntuaciones de la prueba; sin embargo, aun cuando se cuente con condiciones óptimas para su aplicación, ninguna es un instrumento perfectamente confiable, de ahí que todas deban ser acompañadas de un reporte de su confiabilidad (Anastasi & Urbina, 1998).

Es necesario también especificar las características de la muestra normativa, ya que la confiabilidad declarada caracteriza a la prueba cuando se aplica en condiciones normales a personas similares a las que conformaron la muestra normativa u original. Por tanto, hay que especificar el aspecto de confiabilidad a evaluar y el método empleado para determinarlo, ya que la misma prueba puede variar en diferentes aspectos.

Hay tantos aspectos de la confiabilidad como condiciones que afectan los resultados del instrumento, ya que cada uno de ellos puede ser irrelevante para el objetivo final y, por consecuencia, ser clasificado como varianza de error.

La varianza de error corresponde a las fluctuaciones aleatorias de la ejecución de una sesión a otra que puede provenir, en parte, de condiciones no controladas de la aplicación tales como cambios climáticos extremos, ruidos repentinos o cambios en las condiciones de los propios examinados como por ejemplo: enfermedad, fatiga, tensión emocional, preocupación, experiencias recientes de naturaleza placentera o desagradable, entre otras (Anastasi & Urbina, 1998).

Entre los aspectos de la confiabilidad, por ejemplo, encontramos que algunas características psicológicas son relativamente estables en el tiempo, los resultados de la medición de esas características no variarán mucho a través del tiempo. Por consiguiente, una medida posible de confiabilidad es la correlación entre medidas repetidas, es decir entre una prueba y su reaplicación. Esta estimación se denomina *Coefficiente de Estabilidad* (Brown, 1993).

Un segundo aspecto en la estimación de confiabilidad se refiere a la consistencia sobre las formas de una prueba. Esta medida se denomina *Coefficiente de Equivalencia*. Aquí, las mismas personas son evaluadas con una forma de la prueba en la primera ocasión y con otra equivalente en la segunda. La correlación entre las puntuaciones de las dos formas representa el coeficiente de confiabilidad de la prueba que mide la consistencia de las respuestas a diferentes muestras de reactivos o formas de la prueba (Brown, op. cit.).

Hay otro método que requiere una sola aplicación de una única forma, éste se basa en la consistencia de las puntuaciones a todos los reactivos de la prueba y tiene como fin encontrar si todos los reactivos del instrumento miden o no la

misma variable. Este aspecto mide la *Homogeneidad o Consistencia Interna* del instrumento, que también es conocida como *Confiabilidad de Kuder-Richardson*.

La fórmula de Kuder-Richardson puede aplicarse a pruebas cuyos reactivos se califiquen como aciertos o errores y/o de acuerdo con algún otro sistema de todo o nada. Por otro lado, los reactivos de ciertas pruebas pueden alcanzar diferentes puntuaciones, tal es el caso de los inventarios de personalidad, en el que el sujeto puede recibir en un reactivo una calificación numérica diferente dependiendo de si verifica sus respuestas "de manera regular", "a veces", "rara vez" o "nunca". Para estos casos puede derivarse una fórmula generalizada conocida como *Coefficiente Alfa* (Cronbach, 1951; Kaiser y Michael, 1975; Novick y Lewis, 1967). El procedimiento consiste en encontrar la varianza de todas las puntuaciones individuales en cada reactivo y sumar las varianzas de todos los reactivos.

Una condición importante que afecta el tamaño del Coeficiente de Confiabilidad es la naturaleza del grupo en el que fue medido. En primer lugar, el grado de las diferencias individuales del grupo influye en cualquier coeficiente de correlación. Si la habilidad ortográfica de cada miembro de un grupo fuera muy parecida, la correlación de la ortografía con cualquier otra habilidad estaría cerca de cero, por lo que en ese grupo resultaría imposible predecir la posición de un individuo en cualquier otra habilidad a partir del conocimiento de su puntuación en ortografía (Anastasi & Urbina, 1998).

2.1.2 VALIDEZ

La validez de los instrumentos de medición tiene que ver con lo que miden y con qué tan bien lo hacen y se refiere a qué se puede inferir a partir de los resultados. La validez no sólo nos indica el grado en que la prueba cumple con su función, pues al estudiar los datos de la validación podemos determinar con objetividad *qué es* lo que mide el instrumento. En consecuencia, es más

preciso definir la validez como el grado en que sabemos qué es lo que mide la prueba (Anastasi & Urbina, 1998).

Un coeficiente de validez nos permite determinar qué tan bien se predice el desempeño que se toma como criterio a partir de las puntuaciones de la prueba. Las pruebas destinadas a usos amplios y variados se validan con una serie de indicadores conductuales obtenidos de modo independiente y su validez sólo puede establecerse con la acumulación gradual de datos de muchas investigaciones diferentes.

Todos los procedimientos utilizados para determinar la validez se interesan en las relaciones entre la ejecución en las pruebas y otros factores observados independientemente de las características de la conducta considerada. Para investigar estas relaciones se han empleado distintos métodos cuyos nombres tradicionalmente se han concentrado en aspectos de la validez que son importantes para distintos usos de la prueba (Anastasi, op. cit.).

Los procedimientos de validación por *Descripción del Contenido*, comprenden principalmente el examen sistemático del contenido del instrumento para determinar si cubre una muestra representativa del área de conducta que va a medirse. Esta forma de validación se utiliza sobre todo en los instrumentos diseñados para medir que tan bien ha dominado el individuo una habilidad o un curso de estudio.

La *Validez de facie*, se refiere a lo que la prueba parece medir. Esta forma de validez alude a si la prueba "parece válida" a los examinados que la presentan, al personal administrativo que decide sobre su uso y a otros observadores sin capacitación técnica.

En la *Validación Concurrente* la prueba se aplica a un grupo del que ya se tienen los datos de *criterio*, por ejemplo comparar los resultados obtenidos por los empleados en una prueba con su éxito actual en el trabajo. La validación

concurrente es adecuada para las pruebas que se emplean para diagnosticar el estado actual más que para predecir los resultados futuros.

Un instrumento puede validarse si se le compara con tantos criterios como usos específicos existan. Cualquier método utilizado para evaluar la conducta en cualquier situación puede brindar una medida de criterio para algún propósito particular, sin embargo, los criterios empleados para encontrar las distintas clases de validez pueden caer en categorías comunes; como por ejemplo, uno que es muy empleado es el de *escolaridad* que, aunque se emplea principalmente en la validación de los test de inteligencia, también se ha usado como criterio para ciertos test de habilidad múltiple y las pruebas de personalidad. Para diversos propósitos, las medidas de criterio más satisfactorias son las que se basan en registros de seguimiento del *desempeño laboral real*.

Es común también que se citen las correlaciones entre la nueva prueba y pruebas *previamente validadas* disponibles como evidencia de validez. Cuando el nuevo instrumento es una forma abreviada o simplificada de una prueba ya existente, esta última puede considerarse como medida de criterio (Anastasi, op. cit.).

La validación por el método de *Grupos Contrastados* incluye un criterio compuesto que refleja las influencias selectivas acumuladas y no controladas de la vida cotidiana. Este criterio se basa finalmente en la supervivencia dentro de un grupo particular en comparación con la eliminación de éste. El uso del método de grupos contrastados es muy común en la validación de pruebas de personalidad, por ejemplo, al validar una prueba de rasgos sociales puede compararse el desempeño de vendedores o ejecutivos con el de oficinistas o ingenieros. La suposición que fundamenta al procedimiento es que, en relación con muchos rasgos sociales, los individuos que han ingresado y permanecido en ocupaciones como las ventas o el trabajo ejecutivo superarán como grupo a los que se encuentran en campos como el trabajo de oficina o la ingeniería.

En el caso de la **Validación de Constructo**, ésta ha centrado su atención en la función que cumple la teoría psicológica en la elaboración de la prueba y en la necesidad de formular hipótesis que puedan ser comprobadas o refutadas en el proceso de validación. La validez de constructo de un instrumento es el grado en el que puede afirmarse que mide un constructo o rasgo teórico. La validación de constructo requiere de la acumulación gradual de diversas fuentes de información, cada constructo se deriva de las interrelaciones establecidas entre medidas conductuales y se forma para organizar y dar cuenta de las concordancias observadas en la respuesta. Cualquier dato que arroje luz sobre la naturaleza del dato considerado y sobre las condiciones que afectan su desarrollo y manifestaciones constituye una evidencia apropiada para su validación (Anastasi, op. cit.).

2.2 TECNICAS PARA OBTENER VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Correlaciones con otros test

En ocasiones, se citan las correlaciones entre un nuevo instrumento y otros similares como evidencia de que el nuevo instrumento mide (aproximadamente) la misma área general de conducta que otros que cumplen con el mismo propósito.

Análisis Factorial

Desarrollado como un medio para identificar rasgos psicológicos, el análisis factorial es particularmente relevante para los procedimientos de validación de constructo. En esencia se trata de una refinada técnica estadística para analizar las interrelaciones de los datos conductuales. En el proceso del análisis factorial se reduce el número de variables o categorías, en cuyos términos, puede describirse el desempeño de cada individuo a un número relativamente pequeño de factores o rasgos comunes, es decir, su propósito principal es simplificar la descripción de la conducta.

La validez derivada de un análisis factorial se mide a través de la correlación de un instrumento con lo que existe en común en un conjunto de éstos u otros índices de conducta. El conjunto de variables analizadas puede incluir datos de la misma prueba o ajenos a ella. Es posible aprovechar las valoraciones y otras medidas de criterio junto con otras pruebas para explorar la composición factorial del instrumento y para definir los rasgos comunes que mide.

Consistencia Interna

En la descripción de algunos instrumentos, se afirma que éstos han sido validados por el método de consistencia interna. La característica esencial de este método es que el criterio se refiere a la calificación total del propio instrumento. En ocasiones se utiliza una adaptación del método de grupos contrastados, seleccionando grupos extremos sobre la base de la calificación total en la prueba. En cada reactivo se compara la ejecución del grupo de criterio superior con el desempeño del grupo inferior. Los reactivos que no logran mostrar una proporción significativamente mayor de "aciertos" o respuestas esperadas en el grupo superior que en el inferior, se consideran inválidos y se eliminan o revisan.

También se emplean con este propósito los procedimientos de correlación, por ejemplo, puede calcularse la correlación biserial entre el resultado total del instrumento y el "éxito" o "fracaso" en cada reactivo y elegir únicamente aquellos que producen correlaciones significativas entre el reactivo y el instrumento (item-test). Se dice que una prueba cuyos reactivos fueron seleccionados por este método tiene consistencia interna, puesto que cada reactivo distingue a los que responden en la misma dirección.

Otra aplicación del criterio de consistencia interna incluye la correlación de las calificaciones de los subtest con el resultado total, eliminándose cualquier subtest cuya correlación con éste sea demasiado baja. Las correlaciones de los subtest restantes se muestran luego como evidencia de la consistencia interna del instrumento.

Es evidente que las correlaciones de consistencia interna basados en reactivos o en subtest son, esencialmente, medidas de homogeneidad. El grado de homogeneidad de la prueba tiene cierta relevancia para su validez de constructo porque contribuye a caracterizar al área de conducta o rasgo que muestrea; no obstante, la información que se tiene de consistencia interna, si se carece de datos externos, puede ser mínima para saber acerca de lo que mide.

Validez Convergente y Discriminante.

D.T. Campbell (1960) señaló que para demostrar la validez de constructo, no basta con demostrar que un instrumento tiene una correlación elevada con otras variables con las que en teoría debe hacerlo, sino también, que no tiene una correlación significativa con variables de las que se supone debe diferir. Campbell y Fiske (1959) llamaron al primer proceso Validez Convergente y al último Validez Discriminante.

Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.

Además de permitir la identificación de los constructos en los resultados del instrumento y en los criterios de ejecución, un importante avance en la validación, es la consideración de las relaciones entre constructos y la vía por la que éstos afectan la ejecución (J.P.Campbell, 1990^a; Messick, 1989; Schmidt, Hunter y Outerbridge, 1986).

Investigar cómo es que un constructo o un rasgo personal identificado conduce a un buen o mal desempeño, contribuye sustancialmente a la comprensión de por qué un instrumento tiene una elevada o baja validez en una situación dada. Un procedimiento estadístico conocido como Modelamiento de Ecuaciones Estructurales facilita dicho análisis. Este se encuentra muy relacionado con algunas versiones del análisis de trayectorias y ambos suelen conocerse informalmente como "Modelamiento Causal".

El modelamiento de ecuaciones utiliza ecuaciones de regresión para predecir las variables dependientes a partir de las independientes en los diseños de series de tiempos u otros modelos causales. El procedimiento emplea correlaciones parciales para encontrar los coeficientes de regresión, lo que permite incorporar todas las correlaciones entre variables, asimismo, considera los errores de medición y de muestreo e incluye las provisiones para reconocer al menos la posibilidad de otras variables causales no medidas. Otra de sus características, es que suele calcular relaciones causales entre constructos más que entre variables aisladas (Bentler, 1988; L. R. James et.al., 1982; Loehlin, 1992; Rogosa, 1979).

Casi toda la información obtenida en el proceso de elaboración o en el uso de las pruebas es relevante para su validez. Ciertamente, los datos sobre la consistencia interna y la confiabilidad del retest ayudan a definir la homogeneidad del constructo y su estabilidad temporal. Las normas pueden proporcionar especificaciones adicionales al constructo, en especial si incluyen datos normativos separados para subgrupos clasificados por edad, sexo y otras variables demográficas que influyan en las experiencias del individuo y, por ende, en su desempeño en la prueba. Mas aún, incluso después de que un instrumento sale a la venta, el significado interpretativo de sus resultados puede continuar siendo aclarado y enriquecido por la acumulación gradual de observaciones continuas y mediante proyectos especiales de investigación (Elliot, 1990).

Cada vez se acepta más que la formulación de un instrumento válido requiere de múltiples procedimientos que se emplean de manera secuenciada en diferentes etapas de su elaboración (Guion, 1991; Jackson, 1970-1973; N.G. Peterson et.al., 1990). A través del presente trabajo manifestamos el acuerdo de que la validez de una prueba, debe incluirse desde el inicio, en lugar de limitarse a las últimas etapas de su desarrollo.

2.3 DESARROLLO DE INSTRUMENTOS

Según Cohen & Swerdlik (2000), la creación de un buen instrumento no es una cuestión fortuita, sino el producto de una aplicación meditada y sólida de principios establecidos para su elaboración. Regularmente el proceso de elaboración ocurre en cinco etapas:

- ✓ Conceptualización del instrumento
- ✓ Construcción de los reactivos
- ✓ Ensayo del instrumento
- ✓ Análisis de reactivos
- ✓ Revisión del instrumento

De manera breve, una vez que se concibe la idea (conceptualización), se hace un borrador de los reactivos del instrumento (construcción). Este primer borrador se aplica a una muestra de individuos que la responden (ensayo). Una vez que se tienen los datos, se analiza el desempeño de quienes la respondieron en su totalidad y en cada uno de los reactivos. Se emplean procedimientos estadísticos que se refieren al análisis de los reactivos, que permiten hacer juicios respecto a cuáles de ellos son buenos tal y como están, cuáles es necesario revisar y cuáles deberían descartarse. El análisis de reactivos puede incluir análisis de la confiabilidad, validez y discriminación de reactivos dependiendo del tipo de prueba, el nivel de dificultad de éstos, etc. Con base en este análisis y en consideraciones relacionadas, se crea una revisión o un segundo borrador del instrumento. Esta versión revisada se aplica nuevamente, pero ahora en una muestra nueva de personas que la responden; se analizan los resultados, se realiza una segunda revisión si es necesario y así se continúa el proceso.

El autor de la Forma para la Investigación de la Personalidad (Personality Research Form; PRF), Douglas N. Jackson, establece cuatro principios, considerados como esenciales, que están interrelacionados para la elaboración de instrumentos (Cohen & Swerdlik, 2000). Los principios los describe de la siguiente manera:

1. La importancia de la teoría psicológica.
2. La necesidad de suprimir el estilo de respuesta, es decir, la tendencia a responder en formas deseables desde el punto de vista social o la tendencia a responder sin propósito o al azar (Jackson y Messick, 1958).
3. La importancia de la homogeneidad de la escala y la generalización de ésta.
4. La importancia de fomentar una validez convergente y discriminante.

Jackson (1970), por otra parte, denominó cuatro etapas importantes en la elaboración de su prueba, éstas se refieren a:

- I. La definición sustantiva del contenido de la escala de personalidad, que incluye la elección de constructos apropiados, la elaboración de conjuntos de reactivos definidos en forma sustantiva, la valoración de la selección de tales reactivos, así como, la valoración empírica de la homogeneidad del contenido de los reactivos postulados.
- II. Una estrategia secuencial en la construcción de la escala.
- III. La apreciación del componente estructural de validez.
- IV. La valoración del componente externo de validez.

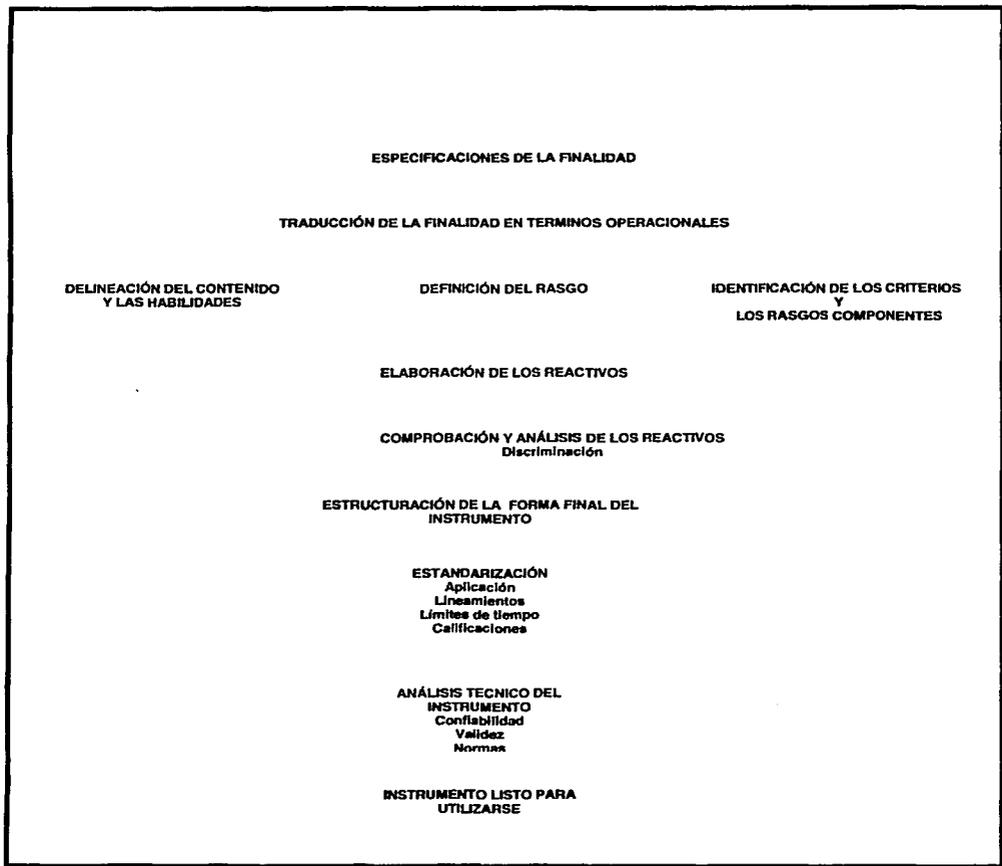


Figura 1. Etapas en la construcción de un instrumento.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.4 LA TÉCNICA DE REDES SEMÁNTICAS NATURALES

Durante el desarrollo de un instrumento, el proceso de validación inicia con la formulación de definiciones detalladas del rasgo o del constructo a medir, que se derivan de la teoría psicológica, antes de emprender la investigación o la observación y el análisis sistemático del área de conducta relevante. Posterior a ello y haciendo resaltar la utilidad de una definición operativa, se pueden utilizar diversas técnicas para obtener términos que enriquezcan el significado del constructo (Anastasi & Urbina, 1998)

Para medir el significado de una palabra o un concepto se han empleado diversos métodos, entre ellos se encuentran las asociaciones libres, el diferencial semántico y las redes semánticas. Ésta última, también la más reciente, se centra en dar una explicación sobre cómo se representa y organiza la información en la memoria a través de un modelo del proceso, por medio del cual, la persona puede acceder a ella y lograr una comprensión de los conceptos (Reyes Lagunes, 1993).

Según Figueroa, González y Solís (1981) para poder comprender un concepto, se lleva a cabo un proceso de reconstrucción de la información acumulada en la memoria, lo que nos permite tener el conocimiento y darle significado. Un concepto adquiere significado en función de los conceptos que lo definen, al mismo tiempo que es definidor de otros conceptos. De acuerdo con esto, el significado de un concepto se produce por las relaciones que éste tiene con otros conceptos en la memoria a diversos grados de complejidad.

Tales interrelaciones entre conceptos y sus definidoras dan como resultado lo que se denomina *Memoria Semántica*, que no es más que, una gran red de múltiples conceptos interconectados entre sí que forman la *Estructura del Lenguaje* o el *Espacio semántico*. Cuando ésta se activa a través de un proceso de reconstrucción, la memoria extrae la información necesaria de esas relaciones de significados entre conceptos. Conforme la persona crece y

madura, se van desarrollando y adquiriendo nuevas relaciones y elementos y se incrementa su conocimiento general, dando como consecuencia un desarrollo de su *Estructura Semántica* (Reyes Lagunes, 1993).

El conjunto de conceptos interrelacionados por la memoria a través del proceso de reconstrucción que ésta lleva a cabo, se denomina *Red Semántica* de un concepto.

Algunos investigadores en la actualidad han iniciado el uso de esta técnica para obtener información que permita describir con precisión la composición y estructura de la red semántica a través de la información contenida en la memoria de los sujetos. Figueroa, González y Solís (1981) utilizaron un procedimiento para conocer las redes semánticas de los sujetos obteniéndolas a partir de ellos mismos y analizándolas por medio de técnicas cuantitativas. Ello les permitió describir varios aspectos tales como el valor semántico de los conceptos, la densidad de la red de cada concepto para uno o más sujetos y la distancia semántica a la que se encuentran ubicados los conceptos entre sí con relación al núcleo de la misma.

Valdez y Hernández (1986) han llegado a establecer categorías semánticas que permiten el manejo de relaciones de sinonimia entre las palabras definidoras que utilizan los sujetos para definir un concepto. De acuerdo con la Teoría de las Redes Semánticas, conforme mayor sea el número de palabras definidoras generadas por los sujetos para definir un concepto, mayor será la riqueza de la red y, por consiguiente, se tendrá una mejor comprensión y conocimiento acerca de lo que significa un concepto en particular, sin embargo, se puede llegar a caer en el error de tener una red muy grande, que en realidad, contenga en su mayoría sinónimos de palabras que disfrazan nuestra comprensión del concepto.

Reyes Lagunes (op. cit.), comenta en la Revista de Psicología Social y Personalidad sobre la utilidad de esta técnica en la construcción de

instrumentos. Por otro lado, las redes semánticas como método de investigación de evaluación del significado, ha probado ser válido en distintos estudios realizados en México (Valdez, 1991; Valdez & Martínez 1988; Díaz Loving, Canales & Gamboa 1988; Valdez & Reyes Lagunes 1992).

El segundo paso en el proceso de validación de un instrumento es preparar reactivos que se ajusten a las definiciones del constructo, seguido del análisis empírico de los reactivos y la selección de los más efectivos o válidos del banco inicial de reactivos. Más tarde pueden llevarse a cabo otros análisis internos apropiados, incluidos el análisis estadístico de grupos de reactivos o subtest. La etapa final comprende la validación de varias calificaciones y combinaciones interpretativas de las mismas mediante análisis estadísticos comparados con criterios externos reales.

2.5 EL FORMATO DE LOS REACTIVOS

Que un instrumento cubra adecuadamente o no una conducta considerada depende del número y naturaleza de los reactivos de la muestra. Una prueba de vocabulario por ejemplo, compuesta en exclusiva por términos provenientes de la jerga del béisbol difícilmente podría brindar una estimación confiable del léxico general.

Para las pruebas de personalidad y los test de actitudes se emplean fundamentalmente tres tipos de formato para la elaboración de los ítems: respuestas dicotómicas (acuerdo / desacuerdo), respuestas tipo Likert y listas de adjetivos bipolares (Muñiz, 1996)

En el formato dicotómico, el sujeto se limita a señalar con qué ítems está de acuerdo y con cuáles en desacuerdo. En ocasiones, cuando se trata de medir rasgos, el enunciado puede consistir en un adjetivo en lugar de una frase y el sujeto entonces indica si es aplicable o no a la persona a la que se evalúa.

El segundo formato toma su nombre de Likert (1932). Es el más sencillo desde el punto de vista de la construcción de los ítems y a juzgar por la investigaciones que aparecen en las principales revistas de Psicología Social y Personalidad, también es el más empleado en la actualidad. Los enunciados de los ítems de estas escalas consisten en frases que reflejan un valor supuestamente homogéneo con respecto a la actitud o al rasgo y, en este último caso, es frecuente que el enunciado sea un adjetivo. Son los sujetos los que han de asignar un valor a cada enunciado (generalmente de 1 a 5 o de 1 a 7 puntos) que indique si está de acuerdo o en desacuerdo con el ítem y en qué medida (Muñiz, op. cit.)

El origen del tercer formato, es el denominado Diferencial Semántico (Osgood, Suci y Tannenbaum, 1957). Cada ítem consta de un enunciado seguido de 5 o 7 categorías graduadas en un continuo cuyos extremos están representados por los adjetivos opuestos. Se instruye al sujeto para que elija la categoría que mejor refleje sus sentimientos acerca de la afirmación reflejada en el ítem. Este formato puede resultar un poco complejo al momento de llevar a cabo la puntuación e interpretación de los reactivos (Muñiz, op. cit.).

Tanto en el formato Likert como en el de Adjetivos bipolares, cabe la posibilidad de expresar la graduación de las respuestas mediante números, letras o palabras; cuando se emplean palabras pueden definirse todos los grados, sólo los extremos, o bien, los extremos más una o dos categorías centrales. No parece haber gran diferencia entre el empleo de unos u otros siempre y cuando exista simetría entre el tramo negativo y el positivo del continuo, aunque existe poca investigación empírica al respecto.

Con respecto al número de opciones de respuesta, se pensó en principio que aumentar las opciones llevaría a un incremento de la varianza de los ítems y de sus intercorrelaciones y, por tanto, de la fiabilidad de la escala. Sin embargo, la capacidad humana de discriminación es limitada y no parece que incluir más de siete opciones tenga ningún efecto positivo sobre la fiabilidad. Tampoco existen

datos coherentes sobre si el empleo de una respuesta central permite a los indecisos contestar el ítem, dado que, la interpretación teórica de la misma (cantidad moderada del atributo) deja mucho que desear (Muñiz, op. cit.).

Existen una serie de problemas característicos de los test de ejecución típica, dado que son especialmente sensibles a los estilos o tendencias de respuesta de algunos sujetos que tienden a restar fiabilidad y validez a sus puntuaciones. Suele entenderse por tendencia de respuesta a la propensión de un examinado a responder de una forma peculiar a un tipo determinado de formato de ítem, independientemente de cual sea el contenido del mismo. No se incluye en esta acepción del término el constructo denominado Deseabilidad Social (tendencia a emitir las respuestas de acuerdo con una imagen percibida como socialmente aceptable), el cual es presentado en ocasiones como una tendencia de respuesta que, sin embargo, no está asociada al formato del ítem.

Dos de los estilos de respuesta más influyentes en las puntuaciones de los cuestionarios son: la Aquiescencia (tendencia a estar de acuerdo con el enunciado de un ítem, independientemente de su contenido) y las diferencias individuales en la interpretación de expresiones indefinidas tales como "alguna vez", "frecuentemente", etc. Para evitar en lo posible estos estilos de respuesta y otras fuentes de error en las puntuaciones se debe poner un especial cuidado en la redacción de los ítems (Muñiz, op. cit.)

Muñiz (1996), recomienda considerar al momento de la elaboración de reactivos:

- ✓ Evitar los enunciados que puedan ser interpretados de varias formas.
- ✓ La frase debe expresar una sola idea.
- ✓ Las frases deben expresar sentimientos, preferencias, actitudes o creencias, nunca aseveraciones de hechos.
- ✓ Evitar las frases que puedan ser aceptadas o rechazadas por la gran mayoría de las personas ya que no resultan discriminativas.

- ✓ Las frases deberán ser lo más cortas posible y de estructura gramatical simple. Evitando las dobles negaciones, las frases condicionales, etc.
- ✓ Se deben incluir tanto enunciados positivos como negativos, con el fin de controlar el efecto de la aquiescencia.
- ✓ Se ha de evitar el uso de vocablos de significado universal (todos, siempre, nadie, nunca, etc.) o de significado indefinido (solamente, apenas, simplemente, en ocasiones). Dichos vocablos suelen ser ambiguos y muy sensibles a un estilo de respuesta.
- ✓ Se debe usar un vocabulario que pueda ser comprendido fácilmente por los sujetos de la población a la que va dirigida la prueba.
- ✓ Evitar la terminología sexista y, en general, cualquier término que pueda resultar excluyente u ofensivo.

En el mismo sentido en que se puede hablar de una buena prueba como confiable y válida, se puede decir que un buen reactivo de prueba es confiable y válido. Los criterios para seleccionar los mejores reactivos pueden diferir como una función de los objetivos del elaborador de la prueba.

Entre las herramientas que podrían emplear los elaboradores de pruebas para analizar y seleccionar reactivos, se encuentran los índices de dificultad, el índice de validez de un reactivo, el índice de confiabilidad del reactivo y el índice de discriminación (Cohen, & Swerdlik, 2000).

2.5.1 LA ESCALA LIKERT

Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular (Papua, 1987).

El método del *summated ratings* de Likert resulta de la suma algebraica de las respuestas de individuos a ítems seleccionados previamente como válidos y confiables. Si bien la escala es aditiva, no se trata de encontrar ítems que se distribuyan uniformemente sobre un continuo "favorable-desfavorable", sino que el método de selección y construcción de la escala apunta a la utilización de ítems que son definitivamente favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio. El puntaje final del sujeto es interpretado como su posición en una escala que expresa un continuo con respecto al objeto de estudio. De esta manera, la escala Likert es de tipo "centrada en el sujeto". El supuesto subyacente es que la variación en las respuestas será debida a diferencias individuales en los sujetos.

La construcción de una escala de este tipo (Papua, op. cit.) implica los siguientes pasos:

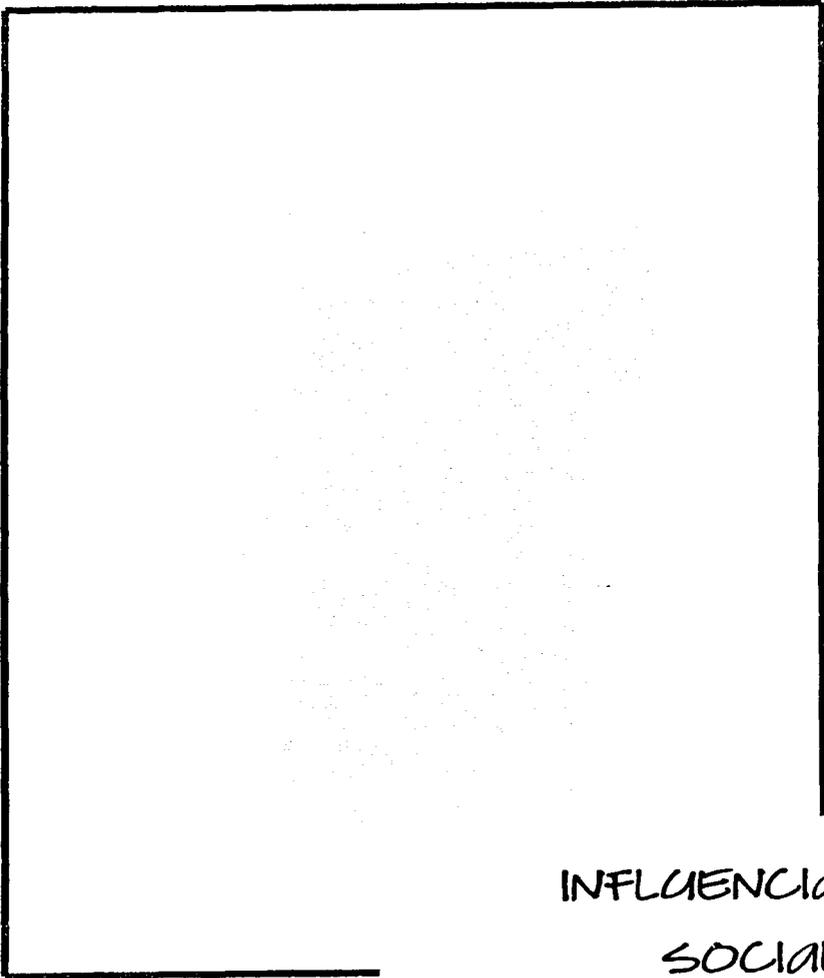
- ✓ Construir una serie de ítems relevantes a lo que se quiere medir.
- ✓ Se asignan puntajes a los ítems según la dirección positiva o negativa del ítem.
- ✓ Los ítems deben ser administrados a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces.
- ✓ Se asignan los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem, la suma es algebraica.
- ✓ Una vez computados los puntajes totales para todos los jueces, hay que ordenarlos de manera que el sujeto con el puntaje total más alto ocupe el primer lugar, el segundo puntaje más elevado a continuación, etc. Ordenados los sujetos se opera únicamente con los cuartiles superiores e inferiores es decir, el 25% de los sujetos con puntajes más altos y el 25% de los sujetos con puntajes más bajos. En una tabla se sitúa a los sujetos de acuerdo a sus puntuaciones obtenidas para cada ítem y el puntaje total de cada uno de los sujetos ordenados.

- ✓ Se seleccionan los ítems que discriminen mejor. Hay tres técnicas en uso para la selección de los ítems: la del cálculo del poder discriminatorio de cada ítem; la de correlación ítem-test; y el test de la mediana.
- ✓ La cantidad de ítems seleccionados de acuerdo a su poder discriminativo, constituirá la escala final a ser aplicada a sujetos o grupos como versión final. Los puntajes finales a adjudicar a los individuos, serán entonces el producto de la suma de los puntajes obtenidos en cada ítem, divididos entre el total de los ítems.

Después de la separación de los grupos altos y bajos, se sigue el procedimiento para el cálculo del *poder discriminativo de un ítem*. En éste, se calculan los promedios de cada ítem en cada uno de los grupos, es decir, se divide la puntuación del ítem entre el número de casos. Una vez calculados los valores promedio para cada ítem en los grupos alto y bajo, se procede a calcular el poder discriminativo de cada ítem a través de la fórmula de *t de Student*. Calculados los valores t, se confrontan los valores correspondientes seleccionando los ítems que realmente presenten diferencias significativas entre ambos grupos de contraste.

El método *ítem-test* para la selección de los ítems, consiste en correlacionar el puntaje del ítem con el puntaje total del test. El coeficiente de correlación a utilizar es el coeficiente de correlación biserial.

En el caso de la *Diferencia entre medianas*, se determina el valor de la mediana de cada ítem para los grupos alto y bajo combinados, luego se dicotomiza el valor en una tabla de 2 x 2 para cada ítem. A ésta se le aplica una ji cuadrada (χ^2) o el test de Fisher, según sea la cantidad de casos. Por último se seleccionan aquellos ítems cuya χ^2 proporcione diferencias significativas.



INFLUENCIA

SOCIAL

3.1 EL PROCESO DE INFLUENCIA

Dentro de las relaciones que se presentan al interior de las organizaciones, se observan cambios que afectan directamente no sólo a las personas que intervienen en ellas, sino también a la estructura organizacional, los sistemas de gestión y al entorno en general. El modo en que se van desarrollando las relaciones entre los individuos es un punto importante que nos permite entender qué tipo de conductas manifiestas tienen un impacto en los cambios que observamos a nuestro alrededor.

Las relaciones de poder y los procesos de influencia han sido examinados constantemente como tipos de conducta que se presentan en situaciones de trabajo y han sido consideradas dentro de diagnósticos organizacionales cuando se intenta introducir cambios en la empresa (Harrison, 1987).

En ocasiones, los términos de poder e influencia se han usado de forma indistinta (Harrison, 1987), sin embargo, resultados de estudios empíricos han demostrado que son constructos diferentes (Hinkin & Schriesheim, 1990), ya que no se puede asumir que conociendo las relaciones o bases del poder se puedan conocer las formas de influencia empleadas (Yuki, Kim & Falbe, 1996).

Típicamente, el poder es referido como un potencial para ejercer influencia (Hinkin & Schriesheim, 1988; Pfeffer, 1997), mientras que, la influencia se define en términos más activos, puesto que está directamente relacionada con el cambio de conducta de otra persona, sobre la cual se dirige la acción (Hinkin & Schriesheim, 1988).

Cuando hablamos de poder, nos referimos a la habilidad o el potencial que tiene una persona para ejercer su dominio sobre otra o para influenciar la conducta de otros, cambiar el curso de las acciones, vencer las resistencias o hacer que las personas hagan cosas que no harían de otro modo (Pfeffer,

1992; p. 30). Esto no implica que la persona que tiene el poder, realice o lleve a cabo la acción en sí o que tenga éxito únicamente por el hecho de que tiene una gran cantidad de poder, ya sea dado por la jerarquía organizacional o por los conocimientos, rango para la toma de decisiones, información, etc. que le brinda el medio ambiente.

El poder que posee la persona es un potencial o capacidad que le permitirá manipular a los demás individuos, de esta forma puede existir sin que se utilice, es decir, independientemente de que se ejerza o no, la persona puede tener tal capacidad y en el momento en que la utiliza, se convierte en influencia (Guillén & Guil, 2000). La autoridad por ejemplo, permite legitimar el poder, ya que se considera como un "derecho" y por tanto, brinda respaldo para ejecutar la acción que, si se realiza, se transforma en una forma particular de actuar para lograr sus objetivos.

Así entonces, la influencia se refiere a la acción misma que realiza la persona que posee la habilidad, para alterar o modificar de manera específica, el comportamiento de otro individuo o de un grupo en general; es la manifestación conductual, el modo en que se lleva a cabo la conducta (Guillén, op. cit.). De esta forma, ambos conceptos se incluyen en el proceso de liderazgo pero no son la misma cosa (Luthans, 1977). Cuando los gerentes y directivos creen posible influir con éxito en su personal a través del uso excesivo del poder o haciendo valer su autoridad, como mencionamos anteriormente, sus intentos no son eficaces y además, ésto les acarrea muchos aspectos negativos tanto para su persona como para la organización (Judge & Bretz, 1994).

Dada la potencialidad del concepto de poder, éste se puede ejercer únicamente en una dirección, mientras que la influencia se engloba en un ciclo de relaciones mutuas e intercambios bidireccionales, es decir, en conductas de influencia que pueden presentarse en ambos sentidos (Deluga, 1988).

Por tanto, el modo en que las personas llevan a cabo tal actividad, es decir, intentan conseguir lo que quieren, es lo que denominamos *Tácticas de Influencia*. Esto es, las formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás (Hinkin & Schriesheim, 1990; Yukl & Falbe, 1990).

El proceso de influencia ha sido estudiado por diversos investigadores que han dirigido su atención hacia tres direcciones rumbo a las cuales se dirige directamente la acción (Fielder, 1967; Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Deluga, 1988; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1990; Wayne & Ferris, 1990; Vecchio & Sussmann, 1989; Gupta & Case, 1999; Noypayak & Speece, 1998; Kwong, 1997; Fikret, 2000; Bhatnagar, 1993): la influencia descendente (la que ejerce el supervisor, jefe o gerente hacia sus subordinados); la influencia ascendente (la que ejercen los subordinados hacia sus jefes); y la influencia lateral (que se produce entre compañeros del mismo nivel).

Actualmente, se considera que uno de los más importantes determinantes para ejercer un liderazgo efectivo es el éxito que tenga la persona para influenciar, en las tres direcciones, a sus jefes, a sus compañeros y a sus subordinados (Yukl & Falbe, 1990), a realizar actividades tales como:

- Aprobar y apoyar los planes y propuestas del supervisor
- Proveer los recursos adicionales necesarios para realizar las tareas
- Aceptar y llevar a cabo las nuevas asignaciones
- Proveer información relevante y oportuna
- Modificar sus planes y programas

Por lo que debe ser de suma importancia dentro de las organizaciones conocer y estudiar a profundidad este proceso de influencia.

3.2 LA INFLUENCIA INTERPERSONAL

Dado que las organizaciones son sistemas sociales (Chiavenato, 2000; Pfeffer, 1993), compuestas por eventos y acontecimientos creados por el hombre mismo. Éstas en su interior, se basan en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de las personas que las integran. Todos ellos se encuentran en permanente interacción y se enfrentan diariamente ante situaciones diversas, en las que no sólo reciben la influencia del medio ambiente, sino también aquella que proviene de las acciones de los demás, de lo que dicen y de lo que hacen. Hasta cierto punto, los patrones de relaciones que establecen los miembros que las componen, llegan a ser constantes (Katz & Kahn, 1977).

Los eventos y situaciones que se presentan dentro de cualquier organización social presentan distintas formas de influencia que intervienen para que se produzca el cambio de conducta en las personas. Por un lado, encontramos la influencia que ejerce el grupo sobre el individuo y, por otro, la influencia que ejerce el individuo sobre el grupo (Kitayama & Burnstein, 1994).

En el primer caso, encontramos la influencia de las masas o de la mayoría, a la que se le ha conocido como conformidad. En ella, los individuos cambian su conducta como resultado de estar expuestos a las opiniones, acciones y preferencias de las demás personas que integran el grupo. Así, la fuente de influencia social es la mayoría que forma el grupo y quien recibe la influencia es la minoría, esto es, el individuo.

En el segundo caso, el efecto se produce de forma inversa. Una pequeña minoría activa puede invertir el poder que tiene la mayoría sobre el individuo a través de pensamientos e ideas relevantes, congruentes con la posición de la minoría, que se presentan entre los miembros del grupo y que permiten inducir gradualmente la aceptación particular y un cambio de opinión individual.

Sin embargo, además de los dos tipos de influencia que acabamos de presentar, podemos encontrar aquella influencia que se presenta entre los individuos ante situaciones en las que intentamos obtener algo de los demás, queremos convencerlos de realizar cierta actividad, de que contribuyan con nosotros o, simplemente, de que se comporten de manera específica, dado que la mayor influencia sobre la persona, es la persona misma (Bem, 1970). Nos referimos a la influencia interpersonal.

El estudio científico del proceso de influencia interpersonal es muy reciente, aproximadamente a partir de la segunda mitad del siglo XX empieza a tomar importancia gracias a la información que publica el gobierno y los programas de persuasión elaborados en la Segunda Guerra Mundial en Norteamérica (Hovland, Lumsdaine & Sheffield, 1949 (citado por Cialdini, 1994). A partir de entonces, un gran número de científicos se han dado a la tarea de investigar las formas que utilizan los individuos para poder influenciar las actitudes, creencias, percepciones y/o conductas de los demás.

Algunas personas suelen mostrarse más asertivas y frecuentemente realizan intentos para influenciar a otros individuos, mientras que otros son más pasivos y tratan de evitar conflictos potenciales asociados con las relaciones interpersonales. La frecuencia con la cual una persona influenciará a otra y la elección de la táctica que empleará está determinada, en parte, por su historia de éxitos anterior, el uso del ejercicio del poder, las fuentes de poder a las cuales tiene acceso y el estatus o experiencia que posea (Tedeschi, 1976).

Heider en 1958, identifica la importancia que tiene el actuar a través de amigos o conocidos comunes, con la finalidad de influir mejor en terceras personas. Así, la utilización de redes sociales permite ejercer influencia de manera efectiva (Pfeffer, 1993).

De forma similar, otros investigadores se han interesado por incurrir en este campo. Cialdini (1988) por ejemplo, se ha centrado en el estudio de los factores

involucrados en el cambio de conducta de las personas. A tal tipo de cambio de conducta le denomina *condescendencia*, a la que refiere como una acción que emite el sujeto en respuesta a una solicitud o petición de la otra parte involucrada. Esto es, un proceso que se establece para obtener un *sí* o la aceptación del sujeto a una petición elaborada por la persona que lleva a cabo la solicitud.

Cialdini observó que los principios que se presentaban entre los profesionistas exitosos (entre ellos vendedores, publicistas, comerciantes) ocurrían en una multitud de versiones, aparecían entre un amplio rango de profesiones relacionadas con la habilidad de la persona para obtener la aceptación de la otra parte, eran empleadas por un gran número de individuos que llevaban a cabo tal actividad y habían sido usadas con éxito en el pasado. Establece así, seis principios de influencia principales:

- ❖ *Reciprocidad*: Relacionada con la ley de la reciprocidad, que obliga a la persona a corresponder de alguna manera lo que han hecho por ella en el pasado. Esto es, dar lo que ha recibido. "La persona está más dispuesta a aceptar la petición de alguien que previamente le ha hecho un favor o concesión".
- ❖ *Validación Social*: Se relaciona con la tendencia a ver o darse cuenta de que una acción es más apropiada si ésta es realizada por otras personas normalmente y éstas tienen cierta similitud con nosotros, esto es, si la acción a realizar es consistente con lo que la gente piensa o hace.
- ❖ *Compromiso/Consistencia*: Esta se produce una vez que la persona se ha comprometido con una posición y se le presenta una petición, estará mas dispuesta a aceptar, si ésta es consistente con la posición que manifestó.
- ❖ *Amistad*: Donde la persona se inclina más favorablemente hacia las necesidades de aquellas personas a las cuales conoce, ya sean amigos o

personas que le simpatizan. Aquí, el atractivo físico, la similitud en opiniones, personalidad, conocimientos o estilo de vida, el empleo del halago y el contacto y la colaboración para crear sentimientos positivos, son elementos que intervienen para incrementar el éxito esperado.

- ❖ *Escasez*: Relacionada con la valoración que parecen tener las oportunidades presentes, cuando éstas suelen ser escasas, puesto que, sabemos que lo que es más difícil de obtener, es mejor que lo que se obtiene fácilmente, lo hace más deseable y le da un valor mayor.
- ❖ *Autoridad*: Esto es, la autoridad sustentada legítimamente. La posición se obtiene, ya sea, a través de conocimientos, talentos o fortuna y la persona es vista como superior en información y poder. La relevancia de la autoridad se puede presentar ante situaciones específicas o generalizarse fuera de ellas.

Otra forma de emplear la influencia interpersonal es a través de las emociones. Pfeffer (1993) señala que las emociones son una técnica importante de influencia ya que: son susceptibles de ser alteradas o controladas. El comportamiento de las personas es en parte dependiente de las emociones que expresamos; y debido a que no todos tendremos la misma habilidad para influenciar a los demás mediante su empleo. Por ello, pueden utilizarse conscientemente para influenciar la conducta. Una forma es el contraste emocional, que consiste en mostrarse en ocasiones agradable y en otras amenazador.

Rafaeli y Sutton (1991) señalan que el que los miembros de la organización empleen rutinariamente emociones positivas expresadas como herramientas de influencia social, es algo que está omnipresente en el comportamiento organizacional. De igual forma, las emociones negativas forman parte de una estrategia de influencia de reforzamiento negativo, tal como sucede con los cobradores, que consideran que las emociones expresadas, como la ira, la

irritación y la reprobación moderada, funcionan como herramientas de influencia social cuando tales sentimientos transmitidos inducen angustia en los deudores y los llevan a acceder a las exigencias del cobrador.

A pesar de que la expresión emocional puede ser considerada como una técnica efectiva de influencia, no todos los individuos son capaces de hacerlo exitosamente. Para ello se requiere de cierta habilidad, autocontrol y conciencia de los efectos que se desean producir en los demás. Así, los ejecutivos y líderes que ejercen influencia en las organizaciones, desarrollan la habilidad necesaria para exteriorizar o no sus sentimientos, como parte de una estrategia que les permite lograr sus objetivos (Pfeffer, 1993).

Diversas investigaciones realizadas en el campo, establecen de una u otra manera, ciertas formas de actuar que favorecen la aceptación de peticiones por parte de la persona, es decir, que permiten ejercer la influencia con resultados favorables, por lo que pueden contribuir a la efectividad, tanto personal como gerencial.

3.3 DIMENSIONES DEL PROCESO DE INFLUENCIA

Observaciones cotidianas han sugerido que existen marcadas diferencias entre los individuos con respecto al modo en que éstos intentan influenciar a otras personas. Tales preferencias en los estilos de ejercer influencia son adquiridos a través del modelamiento, el aprendizaje instrumental, juego de roles y la identificación (conducta de imitación en la que el individuo adopta de manera relativamente permanente los atributos, conductas, modas y valores de un modelo o clases de modelos dados) principios de aprendizaje similares al de otro tipo de conductas (Tedeschi, 1979).

Al igual que en otros campos de estudio, dentro del proceso de influencia se han intentado estructurar distintas clasificaciones que permitan identificar, más específicamente, cuáles son las estrategias que utilizan constantemente las

personas para conseguir lo que desean y lograr sus objetivos, es decir, establecer una tipología que facilite el estudio de las tácticas de influencia. Las investigaciones realizadas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) despertaron aún más el interés para llevar a cabo tal actividad. Estos autores se dieron a la tarea de estudiar las tácticas de influencia intraorganizacionales que se presentaban en las tres direcciones mencionadas anteriormente (con los superiores, compañeros y subordinados). A través de análisis de contenido de las descripciones escritas de los supervisores de distintas organizaciones, identificaron un total de 370 tácticas que clasificaron dentro de 14 categorías a las cuales denominaron: Acciones Personales Negativas, Acciones Administrativas Negativas, Intercambio, Persistencia, Entrenamiento, Reforzamiento, Presentación, Solicitud Directa, Respuestas Deficientes, Demanda, Explicaciones Racionales al solicitar algo, Datos de apoyo reunidos, Coalición y Clandestinidad.

Posteriormente, revisaron las 370 tácticas encontradas y elaboraron un cuestionario que contenía 58 reactivos que aplicaron a una muestra de 754 estudiantes graduados empleados. Los resultados del análisis factorial mostraron la presencia de ocho dimensiones de influencia a las cuales denominaron: Asertividad, Racionalidad, Cordialidad, Intercambio, Solicitar algo, Coalición, Sanciones y Obstrucción; y que dieron paso a la construcción del instrumento que nombraron Perfil de Estrategias de Influencia Organizacional (POIS; Kipnis & Schmidt, 1982) que permitió el desarrollo de investigaciones más amplias en este campo.

Encontraron que la elección de una táctica de influencia estaba asociada con a) los objetivos para realizar la acción, esto es, se relacionaba con lo que la persona quería obtener (objetivos de influencia), entre los que se mencionaban pedir asistencia o asesoría en el trabajo, asignar tareas o actividades, recibir beneficios, alcanzar mayor eficiencia y conseguir la aceptación de los demás para la implementación de cambios; b) la cantidad de resistencia mostrada por

Los investigadores en el área de influencia e influencia / o a través de la presencia de
efectos de influencia (dentro de la influencia).

Esencialmente en 1989 Kipnis y Fabelo exploraron tanto las técnicas de
influencia empleadas por los administradores en sus superiores buscando sus
técnicas preferidas, como las bases e ideas sociales que fundamentan estas
técnicas de estilo de influencia. Encontraron que representaba e involucra que
habían a utilizar todas las estrategias de influencia más indiscriminadamente y
utilizar especialmente a seguirlos en lo mismo. Comparados con los demás,
tanto los individuos obtuvieron calificaciones altas en habilidades y
competencias promedio en otras escuelas y a expectativa representativa por
individuos con calificaciones bajas en el uso de todas las estrategias de
influencia y tanto las calificaciones obtenidas eran altas en
habilidades y competencias promedio en otras escuelas. Los resultados
mostraron que tanto las mujeres como los hombres que usaban el estilo
emergente obtuvieron calificaciones inferiores de desempeño mientras que para
los hombres el estilo que incorporaba mejor era el activo. Con relación a los
sexos, descubrieron que quienes empleaban el estilo activo parecían más
que los que usaban otros estilos y con relación al sexo, observaron que el
estilo emergente estaba asociado con un alto nivel de este. Tales resultados
mostraron a consistencia con otras investigaciones en cuanto a la hipótesis de
que distintos estilos de influencia tienen niveles diferentes de efectividad.

Consecuentemente esta investigación y después de una amplia revisión, Yuki y Falbe
(1997), refuerzan el trabajo realizado por Kipnis y cols. (1989) tomando en
cuenta que las técnicas de influencia encontradas debían incluir aspectos
relacionados con el liderazgo dentro del liderazgo efectivo; los objetivos para ejercer
la influencia debían emplearse así como también la evaluación de las tácticas
empleadas por los participantes. Así, basados en los reportes tanto del agente
(persona que influye) como de la persona blanco (quien recibe la influencia)
elaboraron un cuestionario que contenía seis de las ocho dimensiones de
Kipnis et al. o incluyeron dos dimensiones más que parecían ser también

importantes y efectivas para hacer que los subordinados se comprometieran con los objetivos y estrategias de sus líderes, a las que denominaron Tácticas de Confianza y Tácticas de Consulta (Inspirational Appeals y Consultation).

Desarrollaron además, una lista de objetivos de influencia y encontraron diferencias en el uso de algunas tácticas con respecto a la dirección de influencia, tal y como Kipnis et al. había planteado, sin embargo, a pesar de estas diferencias, observaron que ciertas tácticas se emplean con más frecuencia que otras. De forma similar que en otras investigaciones realizadas con anterioridad dentro del mismo campo, se ha demostrado cierta variación en el uso de las tácticas de influencia, debido a las diversas relaciones que se presentan en los individuos (Kipnis & Cosentino, 1979).

Yukl y Falbe (1992) realizaron un segundo estudio en el que además de examinar las diferencias direccionales en el uso de las tácticas, exploraban la relativa efectividad que pudieran tener cada una de las estrategias para influenciar en las tres direcciones, incluyendo aspectos tales como el compromiso con la tarea y el desempeño, como criterios de evaluación inmediata del éxito obtenido al emplear una y otra táctica: Por primera ocasión, se incluían nueve dimensiones, provenientes de análisis estadísticos e investigaciones de validez (Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990), en el denominado Cuestionario de Conductas de Influencia (IBQ), que abarcaban un amplio rango de conductas proactivas que mostraban ser importantes para ejercer una supervisión efectiva.

El modelo que proponen, establece que entre los factores que determinan la frecuencia con la que se utiliza una u otra táctica en una dirección particular, se encuentran:

- La consistencia con las normas sociales actuales y las expectativas de roles influyen en el uso de una táctica en un contexto determinado

- La persona que ejerce la influencia, posee una base de poder apropiado para utilizar una táctica en un contexto determinado
- El nivel de resistencia
- El costo de utilizar una táctica en relación con los beneficios que se obtienen

Esto indica que la mayor parte de los agentes (personas que ejercen la influencia) prefieren usar tácticas que son socialmente aceptadas, viables en términos de su posición y poder personal (nivel jerárquico dentro de la organización) en relación con la persona blanco (quien recibe la influencia).

Entre los factores que determinan la efectividad de la táctica de influencia empleada por el agente en un contexto particular, plantean:

- La consistencia con las normas sociales actuales y las expectativas de roles acerca del uso de una táctica en un contexto dado
- La posesión del agente de una base de poder apropiado para usar una táctica en un contexto dado
- El potencial que tiene la táctica de influencia sobre las actitudes de la persona blanco con respecto a la deseabilidad de la acción solicitada por el agente
- Las habilidades del agente para el uso de una táctica
- La cantidad de resistencia intrínseca de la persona blanco debido a la naturaleza de la solicitud

Lo anterior supone que una táctica será más exitosa: si la persona blanco la percibe como una forma de conducta de influencia socialmente aceptable; si el agente tiene suficiente posición y poder personal para utilizar esa táctica; si la táctica tiene la capacidad de afectar las actitudes de la persona blanco con respecto a la deseabilidad de la solicitud; si la táctica es usada de manera hábil; y si es utilizada para una petición que es legítima y consistente con los valores y necesidades de la persona blanco.

Entre las tácticas de influencia que se consideran dentro del IBQ, se encuentran:

Persuasión Racional

La presentación de datos y la información se basa en argumentos lógicos y evidencia factual con el fin de que la propuesta o petición sea vista como alcanzable y resulte en el logro de los objetivos. Por tanto, quien ejerce la influencia se centra en sus propios conocimientos y su capacidad para comunicar esa información con el fin de persuadir a los demás.

Táctica de Intercambio

La persona ofrece un intercambio de favores que implica reciprocidad en un tiempo posterior o el compromiso de que se obtendrá algún beneficio futuro si se ayuda en el logro de la tarea. Esto es, el individuo que trata de ejercer influencia le recuerda a la persona objetivo los favores pasados que ha recibido de él o, en su caso, le ofrece favores futuros para que acceda y acepte su petición. Por tanto, el beneficio que la persona ofrece depende de su tiempo, esfuerzo, habilidades propias y de los recursos de la empresa de los que puede disponer.

Táctica de presión

La persona emplea demandas, tratos o recordatorios persistentes para influir a la persona a cumplir una solicitud o apoyar sus propósitos. Puede implicar el establecimiento de límites de tiempo y la asignación de tareas específicas a personas específicas, mediante la insistencia enérgica para el logro de sus objetivos.

Cordialidad

La persona busca obtener algo de buen modo, provocando que los demás piensen favorablemente de ella, antes de solicitar la realización

de la tarea. Depende de que la persona en quien se influye piense bien de quien ejerce la influencia, esto se logra dando muestras de comprensión, empleando el halago, siendo sensible ante los sentimientos y actitudes de los demás y haciendo uso de sus habilidades sociales.

Coalición

La persona busca la ayuda de otros para persuadir a la persona blanco a realizar algo o emplea el apoyo de otros como una estrategia para obtener la aceptación o acuerdo de la persona blanco. Significa movilizar a otras personas para que lo apoyen y refuercen su petición.

Táctica de Consulta

La persona busca la participación de otras personas para la planeación y/o toma de decisiones para la implementación de una estrategia, la realización de alguna tarea, actividad o cambio en la organización, solicitándoles su colaboración, opinión y aportación de ideas.

Táctica de Confianza

La persona hace una solicitud o propuesta que provoca el entusiasmo. Implica recurrir a los valores, ideales y aspiraciones de la persona que es influida para incrementar su confianza de que lo puede hacer ofreciéndole apoyo en sí mismo.

Aprobación Superior

La persona busca persuadir mediante la idea de que su petición es apoyada por la alta gerencia o a través de órdenes más elevadas dentro de la organización, como lo es la alta dirección de la empresa. Se utiliza como una estrategia de respaldo cuando quien desea ejercer la influencia no espera que el otro acepte su petición, por lo que le da a conocer a la persona blanco que sus decisiones son aprobadas por la dirección.

Legitimidad

La persona busca establecer la legitimidad de sus solicitudes, ya sea reclamando y haciendo valer su autoridad o mostrando que hace lo correcto de acuerdo con las políticas, reglamentos, prácticas o tradiciones de la organización.

De manera general, las tácticas de confianza, persuasión racional y consulta, muestran una mayor efectividad para influenciar a otros y correlacionan positivamente con respecto al compromiso que se logra con la tarea y con su efectividad cuando ésta se utiliza, independientemente de la dirección a la que se dirijan, puesto que son percibidas como socialmente aceptables. En contraposición con las tácticas de presión, coalición y legitimidad, las cuales son frecuentemente menos efectivas, dado que no son socialmente aceptadas como formas de conducta en diversas situaciones y llegan a provocar desacuerdo, molestia y enojo en la persona blanco. Para las tácticas de intercambio y cordialidad existe una efectividad moderada cuando la influencia es descendente o lateral, más no cuando ésta es ascendente (Yukl op cit). Resultados similares se han encontrado en otros estudios sobre el contenido de incidentes de influencia (Yukl, Kim & Falbe, 1996) y sobre diferentes dimensiones de evaluación de las estrategias de influencia (Bhatnagar, 1993), en los que se observa que unas tácticas son más efectivas y apropiadas que otras.

Tales investigaciones sugieren que el resultado del proceso de influencia, es decir, si la acción realizada llega a ser efectiva y resulta en el cumplimiento de la tarea o por el contrario, resulta en la resistencia de la persona sobre la que se dirige la influencia, es afectado por tres tipos de variables que actúan de forma independiente: el poder que posea el agente, los factores de contenido (la importancia de llevar a cabo esa actividad para el trabajo o que tan interesante o deseable es la actividad para la persona blanco) y las tácticas empleadas.

En otros estudios, enfocados en las relaciones ascendentes y laterales, se ha observado que presentar y comunicar la información de forma racional (persuasión racional) se utiliza más frecuentemente, además de que, cuando se usan las tácticas en combinación y cuando más de un agente está involucrado, los resultados de la influencia son exitosos. Tal éxito se asocia también con la consecución de metas y objetivos, la creación de una imagen positiva y el mejoramiento de las relaciones en los negocios en contraposición con los intentos negativos que fueron asociados con arriesgar relaciones de futuros negocios y la generación de sentimientos negativos (Gupta & Case, 1999).

Noypayak y Speece (1998), en una investigación realizada con supervisores tailandeses, reportan que éstos tienden a usar más tácticas de persuasión racional, consulta y presión en general, y que, con base en una tipología que evalúa el papel del supervisor, se diferencian tres estilos que muestran la preferencia por el empleo de algunas tácticas sobre otras. Esto es, para el papel del supervisor motivador se presentan las tácticas de racionalidad y congraciarse con los demás (cordialidad); para el supervisor analizador, la táctica presente es la de presión; y para el supervisor especialista se observan las tácticas de racionalidad y presión. Sin embargo, todos los supervisores utilizan todas las tácticas a pesar de que unas se empleen con más frecuencia que otras.

En otro estudio llevado a cabo con supervisores de primera línea y de nivel medio para la implementación de políticas de calidad en Hong Kong, se observó que los supervisores de primera línea responden mejor ante tácticas de intercambio y solicitud superior que a tácticas de asertividad, mientras que en el caso de los supervisores de nivel medio, éstos responden mejor ante tácticas de persuasión racional y consulta y menos a las de asertividad e intercambio (Kwong, 1997).

Con relación a la frecuencia con la cual se ejerce influencia en los demás, Tedeschi (1979) señala que existen algunos factores que contribuyen al éxito de la influencia sobre la persona blanco, estas se refieren a las fuentes materiales de que dispone el agente (que le permiten reforzar o castigar a otros); su estatus (le permite tener mayor confianza sobre la autoridad legítima que posee y ejercer influencia exitosamente); su experiencia (en conocimientos y habilidades que incrementan su grado de seguridad en su probable éxito); y su atracción interpersonal (que le permite una interacción cooperativa con personas con las que tiene buenas relaciones), los cuales determinan qué tan frecuentemente el agente intentará influenciar a otros y el modo de influencia que éste utilizará.

Por tanto, tenemos que considerar que aún cuando algunas estrategias muestren ser más efectivas que otras, existen elementos que influyen dentro del proceso tales como la dirección hacia la que se dirige la influencia, las fuentes de poder de que dispone el agente al momento de influir en la otra persona, el que se utilicen de manera independiente o en combinación entre sí, las metas y objetivos que se buscan, la importancia de la petición para el cumplimiento de esos objetivos, son elementos que intervienen para que una táctica funcione con relativo éxito en una situación particular (Yukl op cit).

3.4 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INFLUENCIA

Un aspecto importante que guía la conducta de los individuos ante diversas situaciones, son las normas y papeles sociales. Las reglas sociales y las expectativas sobre cómo se deben comportar los miembros del grupo gobiernan un amplio rango de conductas manifiestas en diversos contextos. Tales normas se aplican a todos sus miembros, sin importar su posición o estatus, sin embargo, frecuentemente las normas se aplican dependiendo de la posición que tenga el individuo ante esa situación particular (Taylor, Peplau & Sears, 2000).

Algunos autores señalan que el nivel organizacional es un moderador importante para la aceptación de diversas formas de influencia, de igual forma que las diferencias individuales, las cuales, pueden facilitar la predisposición de la persona a aceptar la influencia o la hacen más susceptible a ella. Tales diferencias entre individuos pueden ser determinantes importantes en el éxito de los intentos de influencia que se llevan a cabo en las organizaciones, dado que la congruencia entre las preferencias de los empleados y el estilo de influencia del supervisor llegan a resultar en una alta satisfacción de los empleados con el tipo de liderazgo ejercido, a diferencia de los empleados que trabajan bajo condiciones más confusas (Vecchio & Sussmann, 1989; 1991).

Con respecto al nivel organizacional, los supervisores de niveles altos sienten que tienen la suficiente autoridad para ejercer influencia sobre sus subordinados. Así, los supervisores de primer nivel o de bajos niveles dentro de la jerarquía de dirección, están más inclinados a confiar y/o depender de las tácticas de aprobación superior que los niveles más altos de dirección (Vecchio & Sussmann, 1991).

Entre las características de personalidad que hacen más susceptible a una persona con relación a otra se mencionan: la autoestima, confianza interpersonal, autoritarismo, locus de control interno-externo, identificación con el rol de género, entre otros. Sin embargo, los estudios que manejan diferencias en personalidad no son consistentes entre sí debido a los problemas y dificultades que se presentan en cuanto a su conceptualización y medición dentro del proceso de influencia (Tedeschi & Lindskold, 1976).

La influencia también ha sido relacionada con diversas medidas de rendimiento de los empleados, entre las que se encuentran: ausentismo justificado, ausencias no autorizadas, proporción del mercado potencial, número y tamaño de los pedidos, costos directos de ventas, factor de densidad de la ruta, rotación de personal y calificación de la eficiencia; en donde los dos últimos

índices no mostraron tener ninguna relación con la influencia incrementada (Ivancevich & Donnelly, 1979).

Las expectativas que se forman los individuos acerca del desempeño de la otra persona es un aspecto que también puede intervenir para que el empleo de una táctica resulte con éxito. Las expectativas se crean a partir de la percepción de características externas tales como sexo, raza, posición en la organización e información acerca de las habilidades, competencias y desempeño del agente (Drieskell, Olmstead & Salas, 1993).

Los roles sociales, como ya mencionamos, también interfieren en el comportamiento de los individuos, dado que tales normas se aplican a las personas que ocupan posiciones particulares. La cultura nos presenta múltiples normas preestablecidas de conducta social. La distinción entre hombres y mujeres es considerada como un principio de organización universal en la vida social. El proceso de categorización básico realizado a partir de tal distinción es denominado como tipología de género (Taylor, Peplau & Sears, 2000).

Hoy día, existe aún la creencia de que las mujeres se muestran menos competentes que su contraparte, los hombres. Investigaciones al respecto han encontrado que las mujeres son percibidas como menos competentes, con menores habilidades de liderazgo, autoconfianza, habilidad en los negocios, menor ejercicio de la autoridad e influencia en las tareas de grupo que los hombres (Drieskell y cols, op. cit.).

Se han realizados estudios que evalúan los efectos del sexo en la utilización de las tácticas de influencia (Izraeli, 1987). Tales estudios suponen que las mujeres utilizan más estrategias de influencia indirecta, mientras que los hombres emplean estrategias más directas. Sin embargo, los resultados mostraron que cuando las mujeres usan tácticas directas son percibidas como más efectivas y confiables que cuando éstas son indirectas, de la misma forma que para los hombres. Por otro lado, en las evaluaciones que se realizaron

sobre la efectividad del supervisor se encontró que: cuando el supervisor es una mujer y ésta es evaluada por personas de su mismo sexo, los puntajes de efectividad que les asignan, son más bajos en comparación con los puntajes que les otorgan los hombres; a diferencia de cuando el supervisor es un hombre, los puntajes de efectividad que les asignan las mujeres son ligeramente más altos que los que les asignan los hombres. Ello nos hace pensar que aún está presente algún aspecto de la cultura que guía y dirige las expectativas y los roles que juegan las personas dentro de la sociedad y, por tanto, dentro de las organizaciones para adoptar ciertos patrones de conducta asociados con el sexo. Sin embargo, no hay que olvidar que las demandas situacionales pueden llegar a tener un peso mayor que las expectativas de rol en el empleo exitoso de tácticas de influencia para cada género.

De forma similar, en otro estudio realizado por Drory y Beaty (1991) se observa que las personas del sexo opuesto al del agente perciben más favorablemente las tácticas de influencia organizacional que éste utiliza, mientras que los individuos del mismo sexo al del agente, las consideran como con una moral baja que conducen al detrimento de la organización.

Bem (1981) señala que las conductas de género que son relevantes, tales como las estrategias para resolver conflictos (donde los hombres utilizan más la amenaza y la recompensa que las mujeres), están relacionadas con factores sociales, cognitivos, de personalidad y otros factores ambientales (experiencias relacionadas con el género), pueden llegar a ser completamente independientes del género y no estar estrictamente controladas por él. De igual forma Falbo (1988) señala que las mujeres tienden a usar más tácticas emocionales, que incluyen el llanto y la exaltación emocional, para influenciar a otras personas que los hombres (Carothers, 1999).

Sin embargo, otros estudios (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Vecchio & Sussmann, 1991) reportan que no existen relaciones significativas con respecto al sexo y la elección de tácticas de influencia. Por tanto, dada la complejidad de

los hallazgos encontrados, consideramos necesario evaluar las relaciones que pueden estar presentes, específicamente, dentro de nuestra cultura con respecto a las diferencias de género, en el uso de tácticas de influencia por supervisores de distinto nivel organizacional, en diversas organizaciones y sus posibles diferencias con respecto al empleo más frecuente de algunas de ellas sobre otras.

3.5 EL LIDERAZGO Y LA INFLUENCIA

Un gran número de psicólogos organizacionales han mostrado especial interés en estudiar las formas que los individuos utilizan durante su desempeño en el trabajo para influenciar a otras personas, tanto a sus compañeros como a sus jefes y subordinados, ya sea para obtener beneficios personales o para satisfacer y cumplir con las metas de la organización a la que pertenezcan.

Dado que el liderazgo es un proceso de influencia (DuBrin, 1978; Hollander & Julian, 1970; Guillén & Guil, 2000), que se manifiesta a través de las conductas que ejercen sus protagonistas, en este caso, aquellos que están al frente de grupos de personas, tales como supervisores, gerentes y directivos, quienes tienen la responsabilidad de cumplir con las metas de la organización, alcanzar una mayor productividad, permitir el desarrollo individual, grupal y organizacional, establecer interconexiones entre los miembros, favorecer las relaciones entre los miembros del grupo, etc. La importancia de estudiar los aspectos que intervienen en este proceso, los elementos que componen las relaciones que se presentan durante su curso y aquellos que permiten alcanzar una mayor eficiencia, cobran primacía en los tiempos actuales.

La relevancia de los factores situacionales para ejercer un liderazgo con éxito, es decir, para obtener los resultados esperados cuando la persona se dirige a ejercer influencia entre los miembros del grupo, ha sido identificada ya con anterioridad. Fielder en 1967, desarrolla su teoría de la contingencia de la conducta del líder en la que establece tres aspectos que determinan la

favorabilidad de la situación que permite obtener una mayor eficiencia con respecto a las características personales del líder, si éste se orienta principalmente a la tarea o a la persona. Los tres factores situacionales que establece se refieren a: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea que se diseña para el grupo y la posición de poder del líder (Ivancevich & Donnelly, 1976; DuBrin, 1978). En la actualidad, se mantienen críticas al modelo con respecto a su validez y significancia estadística (Meyer, 1982).

Entre las relaciones que establecen los líderes con cada uno de los miembros del grupo, existe variabilidad, no sólo en el tipo de relación que entabla con ellos, sino además, en las características personales y preferencias del líder, así como también, en las características situacionales específicas que se le presentan.

Por tanto, encontraremos en distintos grupos, diferentes estilos que emplean los líderes para alcanzar sus metas y que se manifiestan en los comportamientos que presentan durante su desempeño diario. Tales conductas han sido estudiadas por diversos investigadores que han identificado que algunas de ellas son más efectivas que otras, que tienen una relación con diferentes criterios tales como el compromiso con la tarea, la productividad, la percepción de los subordinados, las características de género, el nivel dentro de la organización, entre otros, y que es de especial importancia conocer para favorecer y fomentar aquellas que han mostrado ser más eficientes y/o efectivas.

En el siguiente capítulo analizaremos cuáles son estos estilos que emplean los líderes para influenciar a las personas. Iniciaremos por establecer cómo inicia el estudio de la influencia interpersonal; qué es el proceso de influencia y cómo se relaciona con el concepto de poder, conoceremos las dimensiones que componen el proceso de influencia, las estrategias y sus características y su relación con otras variables.



LIDERAZGO
Y CONDUCTA
DE SUPERVISIÓN

4.1 CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Dado que las organizaciones difieren sustancialmente entre ellas, difieren también en la calidad y variedad de conducta organizacional que desarrollan. Un concepto predominante en la actualidad, es justamente el estudio de la Conducta Organizacional.

El interés que se ha dirigido a tal concepto ha cobrado gran valor en el mundo del trabajo y ha ido en aumento a medida que los líderes en la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos del individuo, ejercen sobre el rendimiento laboral, así como también, el reconocimiento de la repercusión que tiene el ambiente en el cual se realiza el trabajo dentro de la organización.

Para las Ciencias del Comportamiento, la importancia que tiene la Conducta Organizacional radica precisamente en el estudio de la diversidad de estas conductas y los factores que las propician. Así, los psicólogos modernos examinan la estructura y/o atmósfera de distintos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen, los estilos de liderazgo, etc. todo ello, con el fin de investigar el efecto que tienen tales factores en el comportamiento del individuo.

Por ejemplo, numerosos psicólogos del trabajo han realizado diversas investigaciones sobre liderazgo, ya que se ha observado que es un aspecto fundamental del valor de toda empresa; la calidad del mismo va desde el supervisor hasta el presidente de la organización. Es a través del liderazgo, que los directivos, gerentes y supervisores proveen de un clima que ayuda a los empleados a crecer, desarrollar y llevar a cabo las tareas y actividades de las cuales son capaces de acuerdo con los intereses, objetivos y metas de la organización.

Con base en lo anterior, el modelo que un directivo, gerente o supervisor emplea, generalmente permite ciertas suposiciones sobre el personal a su cargo, así como determinadas interpretaciones de los eventos que ahí suceden. Los supervisores tienden a actuar de acuerdo con tales suposiciones o interpretaciones, por lo que la manera en que se ejerza la dirección en una organización definirá el clima que en ella predomine, y por lo tanto los resultados que de ella se obtengan. Bajo este principio se establece que, para que una empresa siga creciendo y pueda sobrevivir, es preciso que los más competentes sean colocados en puestos directivos y que, una vez en ellos, ejerzan su influencia de modo decisivo y óptimo. Es por ello que uno de los grandes retos actuales consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos los niveles (David, 1977).

Para el presente trabajo el estudiar el liderazgo, no sólo representa conocer el carácter y capacidades personales conexos con el mismo, sino que también implica revisar diversos estilos de supervisión, con el fin de explorar sus efectos diferenciales en sus colaboradores o subordinados, así como también, la búsqueda del estilo de influencia que más inspira y dirige al personal para alcanzar el máximo nivel de eficiencia en diversas situaciones laborales.

4.2 LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El esfuerzo por comprender el liderazgo, trabajar sistemáticamente para obtener su tipología y las estrategias empleadas por los diversos líderes, es un fenómeno que se sitúa en torno a 1940, cuando Kurt Lewin y algunos de sus colaboradores se involucraron con el tema. Desde entonces, se han desarrollado una serie de teorías, tan numerosas como contradictorias, las cuales se pueden agrupar en tres enfoques o formas de entender el liderazgo:

1. El liderazgo como una colección de rasgos de carácter y personalidad, visión que ha propiciado la proliferación de listados de características y cualidades deseables en los líderes.

2. El liderazgo como conducta, que tuvo su apogeo en la segunda mitad del siglo XX, donde se analizan las acciones puestas en práctica por las personas que ocupaban la posición de liderazgo (autoridad).

3. El liderazgo como una función del entorno y de las situaciones, cuyo interés se centra en la búsqueda de las características particulares del contexto que presumiblemente tienen mayor impacto sobre la conducta del líder, al aislamiento, la búsqueda y el control de las variables situacionales específicas determinantes.

A pesar de las diversas maneras de abordar su estudio, a la hora de establecer una taxonomía del liderazgo, las tipologías en uso siguen, aunque con diversa nomenclatura, la propuesta original de Lewin, Lippit y White (1939), quienes analizaron los efectos sobre la conducta individual y grupal de tres tipos de líderes que se diferenciaban en su modo de proceder con respecto a la forma general de tomar decisiones, la programación de las actividades, la distribución de las tareas entre los miembros del grupo, la realización de actividades y la evaluación.

Con base en las estrategias utilizadas en cada una de las situaciones, establecieron tres tipos de líder:

a) *Líder Autoritario*. Quien suele establecer por sí solo las metas a lograr y las tareas a realizar. Es el que ordena los pasos y las técnicas de uno en uno, de modo que los miembros ignoran cuáles son los pasos siguientes. Si alguna tarea exige cooperación, designan qué compañeros integrarán el equipo. No participa activamente en el grupo, emite críticas y alabanzas individuales. La conducta de los sujetos es más dependiente y sumisa. Puede originar mucha agresividad y crear una actividad negativa que se manifiesta superficialmente.

b) *Líder Democrático*. Discute con el grupo los procedimientos alternativos para conseguir las metas. Todos los miembros deliberan sobre cómo actuar. Los miembros son libres de trabajar con quien quieran. Él sólo participa en las tareas como un miembro del grupo y emite alabanzas o critica lo realizado para mejorar. Hay más originalidad y participación activa. La motivación por el trabajo es superior. Hay más cooperación y los sujetos prestan más atención al grupo y a las relaciones personales.

c) *Líder Laissez Faire*. Deja total libertad para que el grupo o cada individuo decida cómo quiere actuar. Aclara que hay información disponible para cuando la pidan. No participa en la discusión, ni realiza alabanzas o críticas. Se observa menor calidad y cantidad en el trabajo. El líder es menos aceptado por el grupo.

Estos primeros estudios sobre liderazgo brindaron información acerca de que el mismo grupo de personas se conducirá de modos notablemente diferentes al funcionar bajo el mando de líderes que se conducen de modo también diferente (Cartwright & Zander, 1980).

4.3 QUE ES LIDERAZGO

Anteriormente, se creía que la habilidad para dirigir era un rasgo de la personalidad que algunos tenían y otros no. Sin embargo, las investigaciones han indicado que no es posible aislar rasgos confiables que sirvan siempre para identificar a los líderes o que los distinguen de quienes carecen de tales habilidades. Basta reflexionar un poco para comprender esto, teniendo en cuenta la diversidad de personas a las que puede considerarse como "líderes efectivos" en la política, religión, deportes, industria, etc. (Fleishman & Bass, 1979).

El liderazgo comprende diversas conductas que se presentan ante situaciones diferentes, entre las que podemos encontrar: apoyarse en los conocimientos que se tienen sobre manejo de grupos para evitar presiones dentro del mismo, escuchar y guardar el orden para que otros puedan hablar, mantener la calma en situaciones de crisis, retrasar y tomar decisiones a tiempo, entre otras. El liderazgo es algo que la persona hace, pero no debe confundirse con la simple realización de una actividad. La interacción constante con otras personas tampoco implica un ejercicio del liderazgo con el grupo (David, 1977).

Muñoz en 1986 realiza un meta-análisis sobre diversos análisis bibliográficos publicados sobre el tema desde 1950 (Carter, 1953; Gibb, 1954; Bass, 1960) y, al finalizar, considera que la diversidad de definiciones existentes puede reducirse en varios tipos, que bien, se agrupan en:

- a) Definiciones que conciben al líder como la persona central de un grupo, el miembro que más comunicaciones emite y recibe y que constituye el punto focal del mismo. Aquí, el líder se define, como aquel a quien los demás miembros del grupo quieren asemejarse y con el cual se identifican;
- b) Definiciones que conciben al líder como la persona preferida de un grupo, aquella con la cual, la mayoría prefiere asociarse a la hora de realizar una determinada tarea;
- c) Definiciones que señalan al líder como el miembro de un grupo con la mayor capacidad para conducirlo hacia sus objetivos y desarrollar la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común;
- d) Definiciones que lo conciben como el "jefe institucional", quién ostenta el cargo de director de un grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas y aquellas para las que lo esencial en el líder, es su capacidad de influencia sobre el resto de los miembros del grupo.

El hecho es que, reunir cualquiera de estas características confiere a la persona que ostenta la condición de líder ciertas cuotas de poder sobre los miembros del grupo, de ahí que en algunas definiciones se encuentre una clara referencia a la capacidad de ejercer *poder* por parte del líder. Barriga (1983), por ejemplo, define el liderazgo como "*una relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo*" (Guillén & Guil, 2000. pp. 79).

Si se entiende el *poder* como la capacidad que posee una persona para influir sobre otra de algún modo, se comprende la estrecha vinculación entre influencia y poder. Esta relación entre liderazgo e influencia ya aparecía claramente expresada en los trabajos de Homans (1961), para quien el líder de un grupo es *el individuo con la mayor capacidad de influencia sobre un gran número de miembros de forma regular*, capacidad que descansa, en último término, en *la habilidad para proporcionar recompensas y castigos*. (Guillén & Guil, op. cit.)

Considerando que el ejercicio del liderazgo se apoya en alguna base de poder, French y Raven (1959) investigaron los tipos y efectos, que sobre los grupos, tiene el líder que emplea predominantemente una u otra base de poder. Esta distinción entre diferentes tipos, les permitió derivar ciertas formas de influencia de acuerdo con los efectos que de ellos resulta. Derivaron así los siguientes tipos:

- I. *Poder Carismático y de Referente*, basado en la identificación de los dirigidos con su jefe. Proviene del atractivo personal de éste, su carisma, determinadas características de personalidad, su popularidad, etc.

- II. *Poder de Recompensa*, en virtud de su capacidad para distribuir premios o recompensas específicas, económicas o psicológicas por las

realizaciones efectuadas, tales como elogios, reconocimiento público, retribuciones, etc.

III. *Poder Coercitivo*, basado en la capacidad de administrar castigos.

IV. *Poder de Experto*, derivado de las aptitudes y de los conocimientos técnicos relevantes percibidos y practicados y de la capacidad que tiene el jefe para evaluar, analizar y controlar las situaciones y tareas correspondientes al grupo.

V. *Poder Legítimo*, ligado a la posición del jefe dentro del grupo o de la jerarquía de la organización, como el poder de decisión o de ejecución.

De esta forma, se derivan algunos métodos de influencia empleados por los líderes, entre los que se encuentran:

- a) Controlar las ganancias y costos de los miembros del grupo mediante la administración de recompensas y/o castigos.
- b) Persuadir a los mismos utilizando recursos como su experiencia, su nivel de información, prestigio, encanto personal, etc.
- c) Conocer y utilizar las necesidades y deseos de los mismos.
- d) Controlar el ambiente del grupo y actuar sobre los canales de información y distribución.

Existe otro término relacionado con el concepto de liderazgo y, por lo tanto, con el de influencia, que es el de ***dirección***. Este se representa en sí mismo un proceso de influencia interpersonal y de interacción entre director y seguidores, influencia que, presupone además de las cualidades del jefe, ciertas variables de situación tales como el poder, la aceptación del dirigente por parte de los seguidores y el estilo de dirección correspondiente. Si bien, el líder ejerce autoridad de una manera informal, el directivo es la autoridad formal, la persona legítima para ejercer influencia, quien ostenta el poder de tipo formal,

es decir, es reconocido oficialmente por la organización y se espera que igualmente por sus miembros.

Quintanilla (1991) señala que, si tuviéramos que distinguir entre un directivo y cualquier otro miembro de la organización, probablemente la variable diferenciadora más sobresaliente sería la cantidad y calidad de la toma de decisiones.

Weinert (1985) explica que el proceso de dirección es un intercambio psicológico y/o económico, en el que los seguidores deben consentir de alguna manera en serlo y, además, el ejercicio eficaz de este proceso guarda relación con el rendimiento del grupo, la consecución de los objetivos, la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los colaboradores. Sin embargo, el estilo de dirección no es el único problema, puesto que también se verá influido por las personas involucradas, su preparación, las posibles estrategias a seguir, los valores que mantengan con respecto al trabajo, las actitudes que manifiesten, etc.

El liderazgo como parte de la dirección sólo representa una pequeña parte. Directores y gerentes requieren planear, organizar e influenciar a otros. Sin embargo, el hecho de que puedan llegar a influenciar a otras personas para que sean sus seguidores no es una garantía de que se está ejerciendo la dirección, en la dirección correcta (David, 1977).

Si se considera al liderazgo como "actividades que influyen sobre otros", su definición no estará completa sin considerar las actividades de los grupos. Aquí, el líder sólo es eficiente hasta el punto donde su grupo sea afectado por su conducta para tratar de alcanzar ciertas metas compartidas. Por tanto, el liderazgo sólo podrá evaluarse de acuerdo con sus efectos sobre la conducta de los individuos en el grupo.

Tomando en cuenta que son numerosas y variadas las conceptualizaciones sobre el tema, apoyamos la idea de Hollander y cols. (Hollander y Julian, 1970) al considerar que el análisis del liderazgo debe ser contemplado como un proceso de influencia, que implica concretamente:

- El liderazgo como una relación de influencia entre dos o más personas que interdependen para la consecución de los objetivos grupales.
- La relación entre el líder y sus seguidores es construida a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos.
- El líder debe proporcionar recursos valiosos de cara a conseguir los objetivos grupales y a cambio recibir la capacidad de ejercer más influencia que los demás, la que además se ve asociada a estatus, prestigio y estima.

Puesto que a lo largo de los siglos el tema del liderazgo ha producido una extraña fascinación en la gente, las definiciones de liderazgo son abundantes. Algunos autores coinciden en que una hebra común a estas definiciones es la influencia social, y definen al liderazgo como "un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización y en algunos casos los personales". (Kreitner, Kinicki, Gelles, Levine, Myers, 1998. p. 193).

De acuerdo con lo anterior, entenderemos al liderazgo como **la influencia de un individuo sobre un grupo, y por líder, a la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia** (Guillén & Guill, 2000. pp. 299).

4.4 LA IMPORTANCIA DEL PAPEL DEL SUPERVISOR

El coordinar las actividades del grupo requiere que la conducta de cada uno de sus miembros se ajuste a la de los otros, al mismo tiempo que se efectúa el liderazgo mediante el uso de influencias sobre los seguidores. Para que esa responsabilidad de vigilar y coordinar las actividades de los miembros tenga éxito, las organizaciones brindan a los líderes ciertos recursos que les permiten influir eficazmente. Por tal razón, con frecuencia se da un supervisor el control sobre algunos aspectos de valor para individuos tales como la contratación, el despido y la determinación del salario, las promociones y la asignación de actividades que suponen, servirán como recursos para ejercer influencia. De la misma manera, se consideran como recursos la experiencia, la capacitación especial, el acceso a información esencial o el apoyo de otras personas sobre sus decisiones (Cartwright & Zander, 1980).

Es así como para las organizaciones, un elemento muy importante lo representan todos aquellos que están en posiciones de dirección. Los supervisores, como parte de las personas que ejercen la dirección, son elementos clave para la organización pues representan el punto de contacto con los trabajadores y la gerencia. Aún cuando los supervisores tienen particularidades dada la actividad específica que realice la empresa (producción, venta, servicios, etc.), el trabajo que realizan puede describirse en términos generales.

La supervisión ha sido definida en términos de seis requerimientos: *la planeación, la organización, el control, la comunicación, la delegación y la aceptación de responsabilidad*. Tales aseveraciones varían en cuanto a la interpretación de supervisor a supervisor, ya que no hay dos supervisores que llenen estos requisitos exactamente, sin embargo, éstos son términos generalizables a toda supervisión (Tannenbaum, 1968).

En un primer plano, podemos encontrar a los supervisores de primera línea, cuya actividad principal es dirigir a los trabajadores de la organización a nivel operativo. Ellos, son el punto de contacto directo con la mayoría de las personas que trabajan en las organizaciones, sin embargo, tanto su función como su estatus dentro de ésta suele ser diferente, dado que son los únicos que dirigen a un grupo que no tiene personal a su cargo. Es probable que hayan sido operativos alguna vez y, por tanto, saben que pueden volver a serlo dadas las fluctuaciones del trabajo y los cambios en la organización.

Dentro de la interpretación tradicional de la gerencia, los supervisores son las personas claves dentro del proceso directivo. Toman decisiones, tienen el control de las actividades que se realizan en el trabajo, interpretan las políticas y, generalmente, son las personas claves en el proceso de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Los gerentes suelen crearse ciertas expectativas acerca de sus supervisores; quieren que mantengan disciplinados a los empleados, que controlen la producción, prevengan el desperdicio, demandan lealtad y el máximo esfuerzo; sin embargo, los trabajadores esperan algo distinto de ellos, por lo que dentro de esta perspectiva, el supervisor se encuentra atrapado en una oposición de fuerzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló la perspectiva de que los supervisores eran como otro tipo de trabajador, dadas las creencias de la falta de autoridad y de que no formaban parte del grupo de dirección por la falta de estatus y porque sus patrones de pensamiento estaban más cerca de los trabajadores que de la alta dirección (David, 1977).

En algunas situaciones, la gerencia llega a reconocer el papel de los supervisores principalmente como un especialista conductual. Esto es, como un especialista que trata con problemas operativos, principalmente con la conducta humana del personal con el que interactúa. Se le concede también al

supervisor la tarea de encargarse que, tanto de la gerencia como los empleados a su cargo, alcancen un grado de desempeño y funcionamiento óptimo a través de una efectiva interrelación entre ambas partes.

Finalmente, no debe olvidarse que las prácticas individuales que tiene un supervisor, llegan a diferir de una organización a otra o de un modelo de conducta prevaleciente en la organización, dadas las diferentes condiciones ambientales dentro del departamento o por las preferencias personales relacionadas con la forma de ejercer la dirección. Depende también del conocimiento que el supervisor tenga acerca de la conducta humana, de sus propias habilidades, de las expectativas de rol de los empleados y de las condiciones y características de la tarea, entre otras (David, op. cit.).

4.5 ESTILOS DE SUPERVISIÓN

Numerosas investigaciones han dado gran avance al campo del liderazgo y la supervisión. Tannenbaum (1968), menciona que en 1945 se inició una investigación sobre los efectos de la dirección, por un grupo de científicos sociales de la Universidad del Estado de Ohio. Estos investigadores intentaron descubrir cómo es que los directivos difieren en sus estilos de dirección, a través de aplicar cuestionarios a una gran cantidad de personas, tanto supervisores como subordinados, en una variedad de organizaciones. Los examinados contestaron en una escala Likert que iba desde "nunca" hasta "siempre". Descubrieron dos factores o dimensiones diferentes sobre la jefatura, estas mismas dimensiones han sido encontradas posteriormente en una amplia variedad de organizaciones.

La primera dimensión se denominó *Estructura de Iniciativa*, que está muy de acuerdo con el papel básico de la dirección tal y como se le ha definido tradicionalmente. Un dirigente que califica en esta dimensión organiza y define la relación entre él y los miembros de su grupo, tiende a definir el papel y las tareas que espera asuman sus subordinados con el fin de establecer

esquemas bien definidos en la organización, canales de comunicación, y formas de lograr que se hagan los trabajos. La segunda dimensión denominada *Consideración*, se asocia con un comportamiento que indica amistad, confianza mutua, consideración y calor en las relaciones entre el jefe y sus subordinados (Tannenbaum 1968).

Más tarde, dentro de su programa de investigación, los investigadores de la Universidad de Ohio, preguntaron a los superiores de los supervisores sobre criterios tales como competencia técnica, efectividad al trabajar con otros miembros de la organización, ejecución bajo tensión, conformidad en relación con los procedimientos normales de operaciones y efectividad total como miembros de una organización. Los resultados mostraron que estas calificaciones de efectividad se correlacionaban positivamente con la estructura de iniciativa. Sin embargo, las calificaciones de la eficiencia del supervisor por sus subordinados, se correlacionaban positivamente con consideración, así como con la estructura de iniciativa. Además, los índices de estado de ánimo de los subordinados mostraron correlaciones positivas con ambos factores del supervisor, aunque no en forma tan consistente con la estructura de iniciativa como lo hicieron con la consideración.

El esquema total de hallazgos llevó a la conclusión de que para seleccionar un supervisor que satisfaga tanto a los subordinados como a sus superiores, sería mejor escoger al individuo que se encuentre por arriba del promedio en ambas dimensiones de jefatura.

Años más tarde, los investigadores del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan dieron un tratamiento diferente a tales estudios. Ellos aplicaron cuestionarios a oficinistas femeninas de una compañía de seguros, operadores de "cuello blanco" y operarios de nivel bajo en una planta eléctrica, ferroviarios y trabajadores en una compañía constructora. También entrevistaron a los supervisores. Los investigadores observaron a los grupos de trabajadores altamente productivos y a los que eran de producción baja, y

encontraron que los supervisores en estos grupos se comportaban en forma diferente, ya sea que fueran considerados por sus subordinados o por ellos mismos. Los supervisores en grupos altamente productivos como opuestos a los supervisores de los grupos de baja producción, trataban a sus hombres como a seres humanos, no como a engranes de una máquina o instrumentos para obtener un producto. Cuando se enfrentaban con subordinados cuyo trabajo era deficiente, buscaban remedios o causas, en lugar de castigos. Por otra parte, los supervisores en grupos de baja producción se inclinaban a criticar a los subordinados cuyo trabajo era deficiente y a ejercer una supervisión estrecha en lugar de una supervisión general. Likert (1961), como analista a estos estudios, decidió emplear los términos de supervisión "centrada en los empleados" y "centrada en la producción" (Fleishman & Bass, 1979).

El esquema de los resultados obtenidos en estos estudios sugiere un principio general que se encuentra bajo el comportamiento de los supervisores efectivos. Likert lo llama el Principio de Relaciones de Apoyo: *"la jefatura y otros procesos de la organización deben ser los indicados para asegurar una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y en todas las relaciones dentro de la organización, cada miembro a la luz de su historial, valores y expectativas considerará su experiencia como apoyo y como constructora y mantenedora de su sentido de valor personal y de importancia"* (Tannenbaum, 1968. pág. 97).

El principio de Likert implica que, un supervisor efectivo es aquel capaz de captar y apoyar las necesidades y sentimientos de sus subordinados, respeta y confía en ellos, recibe sus ideas y sugerencias, y tiene interés sincero en el bienestar de sus trabajadores.

La investigación de Michigan sugiere que el supervisor efectivo, además de apoyar, diferencia su puesto del puesto del trabajador, planea, regula y coordina las actividades de sus subordinados, pero no se introduce directamente en las tareas productivas del grupo de trabajo.

El supervisor que apoya puede expresar su interés en una variedad de formas. Es servicial y amistoso, más que hostil. Trata de preparar a sus hombres no sólo para sus trabajos presentes, sino para otro de nivel superior. El supervisor que apoya es *considerado*, usando el término de la Universidad de Ohio, en la terminología de la teoría burocrática, *no es impersonal*, aunque es justo e imparcial.

El supervisor efectivo se comporta en muchas formas directamente en contra de las prescripciones de la teoría burocrática. Expresa sentimientos cálidos y humanos y los exterioriza en formas personales y sinceras. Más aún, sus juicios siempre intentan servir a los mejores intereses de los empleados y de la compañía.

Inicialmente, los psicólogos suponían que la responsabilidad de las relaciones supervisor-subordinado pertenecía al supervisor. Posteriormente, los estudios de Pelz y Fleishman (1952), cambiaron este pensamiento señalando al rango total de la jerarquía organizacional, como determinante principal; esto es, el supervisor no puede escoger cómo comportarse con sus subordinados tal y como él quisiera, ya que opera dentro de un marco y cultura organizacional, que en la mayoría de los casos, no le concede mayor libertad de acción. Además, frecuentemente el supervisor está bajo una presión mayor y una supervisión más estrecha que sus propios subordinados, lo que contribuye negativamente a que tome un tratamiento de apoyo hacia ellos.

De investigaciones se sabe que los supervisores que presionan a sus subordinados, pueden estar siguiendo el ejemplo de un superior o simplemente porque consideran que las normas de la organización así lo requieren (Tannenbaum 1968).

Tannenbaum y Seashore (1964), encontraron que la mejor forma de lograr que los supervisores respetaran a sus trabajadores era haciendo respetables a

estos trabajadores, es decir, de alguna manera cambiaron la forma tradicional como se trataba a los empleados en la organización, dándoles autoridad, responsabilidad, influencia, o control sobre aspectos importantes de su vida laboral.

Los hallazgos de Pelz et al. sugirieron que para lograr que los supervisores se comporten de la mejor manera, se deben crear condiciones en la organización total que posibiliten y faciliten este comportamiento. Si se deben instituir nuevas prácticas supervisoras más efectivas, será necesario considerar cambios totales y profundos en la estructura y en la política de la compañía.

Algunas características del supervisor son asociadas con la alta productividad de los obreros, que están relacionadas con actitudes favorables y bajo ausentismo de los subordinados. En un estudio en una planta de energía eléctrica, Mann y Baumgartel (1952) encontraron que el bajo ausentismo caracterizaba a los grupos en donde los trabajadores informaban que un supervisor crea una atmósfera que contribuye a liberar y facilitar la discusión de los problemas del trabajo, tiene tiempo para hablar con sus hombres acerca de problemas personales, sostiene discusiones de grupo con sus trabajadores y puede esperarse que tome la iniciativa o que se pare en defensa de sus trabajadores.

El grupo es un lugar importante, aunque informal de control dentro de la organización. Los grupos que son coherentes son especialmente efectivos en la movilización de esfuerzos de los miembros hacia o contra los objetivos formales de la organización. Likert (1961) sugiere que el supervisor juega un papel fundamental en la consecuencia de esta combinación. Él propone específicamente que los supervisores trabajen para hacer que sus subordinados construyan grupos coherentes de trabajo. Si los supervisores también son capaces de crear climas positivos de actitudes dentro de estos grupos, entonces la realización de los miembros será sumamente alta (Tannenbaum, op. cit.).

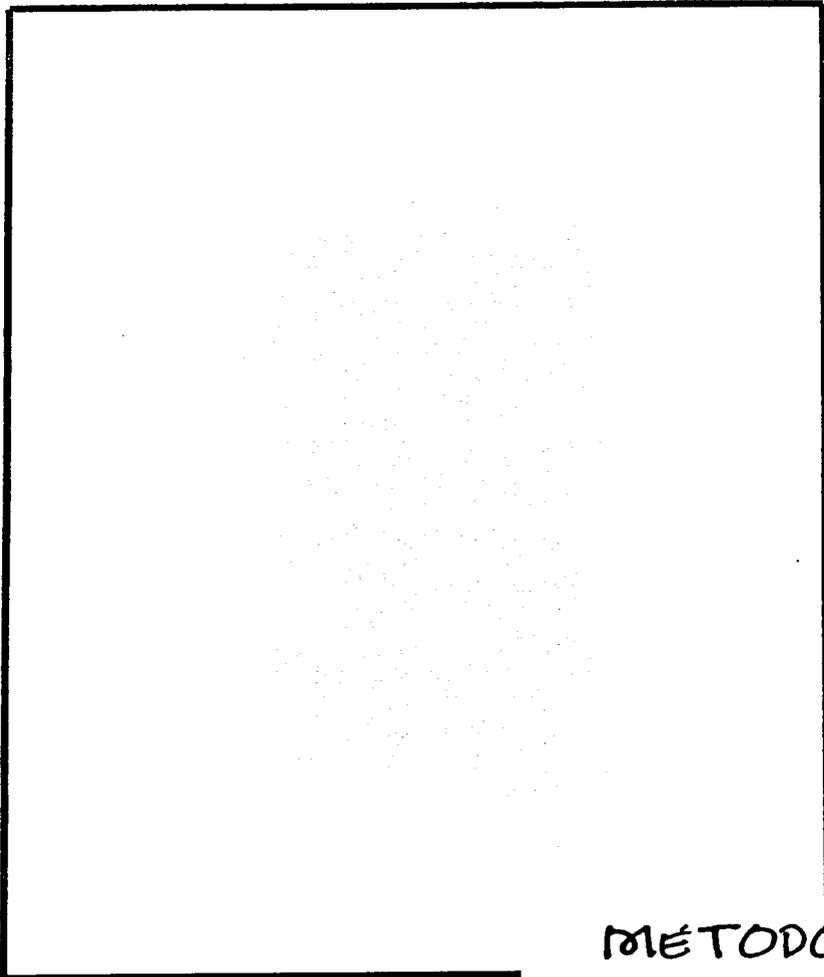
La práctica de los supervisores es un efecto en la adaptación y realización de los trabajadores, los cuales a su vez afectan el tratamiento que dan los supervisores a su trabajo. Un experimento de Day y Hamblin (1964), aplicado a veinticuatro grupos, cada uno de ellos consistente de cuatro universitarias, pudo mostrar este efecto.

Estos autores introdujeron dos dimensiones de la supervisión, *estrecha* versus *general* y *punitiva* versus *no punitiva*. Bajo las condiciones experimentales de supervisión general, se usaron ocho instrucciones por el supervisor para ayudar a definir el puesto. Bajo supervisión estrecha, se usaron cuarenta instrucciones. El supervisor también vigiló a los trabajadores estrechamente, en algunas ocasiones repitiendo las instrucciones en calidad de verificación. Los jefes de tipo punitivo hicieron comentarios sarcásticos, negativos, y que atacaban la posición de las personas, como medio de castigo; tales comentarios no se hicieron bajo condiciones de liderazgo no punitivo.

Los registros de la cantidad de ensambles correctos de modelos de esferas y pivotes, en un lapso de 40 minutos de trabajo se tomaron como medida de productividad. Los cuestionarios que se aplicaron, midieron aspectos de las satisfacciones de los sujetos en la organización de trabajo, así como de sus actitudes hacia los supervisores experimentales. Los resultados generales mostraron que un estilo general no punitivo, provoca mínimos sentimientos agresivos hacia el supervisor y el más alto nivel de productividad, mientras el estrecho punitivo tenía un alto índice de agresividad por parte de sus miembros y el más bajo índice de productividad.

Este experimento añade confianza de que las variaciones en el estilo del supervisor afectan la ejecución y adaptación del trabajador, y sugiere la posibilidad de relaciones circulares entre estos dos factores, es decir, que también el estilo del supervisor puede ser resultado del comportamiento de los subordinados (Fleishman & Bass, 1979).

Se observa que, además de los estilos de supervisión tales como la Consideración y la Estructura (Fleishman & Harris, 1955), o la centrada en los empleados y centrada en la producción (Likert, 1961), hay muchos otros factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia de la supervisión. Específicamente y mencionando sólo algunas de ellas encontramos las percepciones de los subordinados, la competencia e influencia del líder y ciertos factores de la situación o contexto (Fleishman, op. cit.).



MÉTODO

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El tema de la dirección, guía, asesoramiento y entrenamiento del elemento humano como medio para elevar el desempeño es de reciente surgimiento, ya que la línea de investigación sobre tácticas de influencia en la industria cuenta con tan sólo veinte años de interés científico. Tal aspecto explica, en parte, la poca información que al respecto se tiene en países de habla hispana, puesto que los estudios sobre dirección, liderazgo y, más específicamente, tácticas de influencia, son reportados generalmente en la literatura proveniente de universidades de negocios de Norteamérica, las cuales abarcan actualmente este campo de estudio.

En nuestro país, el tema del liderazgo y las tácticas de influencia ha comenzado a cobrar mayor interés, sin embargo, el contexto en que se ha manejado ha tomado un sentido social. Así, encontramos que se habla de influencia social, liderazgo carismático, transformacional y situacional, dejando de lado la enorme importancia que el estilo en que una persona influencia a otra, tiene en la estructura empresarial y en, las siempre presentes, jerarquías de una organización.

Por otro lado, estudios previos realizados en el área (Erez, Rim & Keider, 1986; Kipnis, op. cit.; Yukl, op. cit.; Case, Dosier, Murkinson & Keys, 1988) han incrementado el conocimiento del área, sin embargo, se han centrado en poblaciones extranjeras y los datos que reportan hablan de qué tan frecuentemente son empleadas varias tácticas de influencia por los supervisores.

Los resultados que se han obtenido han mostrado una poderosa consistencia entre una y otra investigación; aunque en ocasiones se han llegado a presentar diferencias entre varias dimensiones, esto probablemente por que la selección y medición que se ha hecho de las tácticas de influencia difiere

sustancialmente de estudio a estudio, así como el criterio empleado para evaluarlas. Por otra parte, gran parte de ellas tienden a centrarse en la influencia en sentido ascendente, donde la utilidad de algunas tácticas es limitada por la estructura jerárquica de la organización.

Sin embargo, investigaciones desarrolladas recientemente (Yukl & Tracey, 1992) han mostrado resultados que parecen ser consistentes con la investigación realizada sobre otros temas tales como la motivación, el cambio de actitudes y la solución de conflictos. Por tanto, retomando tales investigaciones y dada la importancia del tema, se manifiesta la necesidad de estudiar este proceso de influencia en dirección descendente, en una muestra de supervisores del Distrito Federal.

El objetivo principal de este estudio gira en torno a construir un instrumento para medir las tácticas de influencia utilizadas por supervisores dentro de ambientes organizacionales, que sea culturalmente sensible a poblaciones mexicanas, así como, conocer su relación con variables sociodemográficas y del contexto laboral.

5.2 HIPÓTESIS

5.2.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Existen diferencias significativas con respecto al uso más frecuente de unas tácticas de influencia sobre otras y las variables sociodemográficas y organizacionales consideradas, en la población mexicana.

5.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y el nivel jerárquico que éstos ocupan en la organización.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y el giro de la empresa a la cual éstos pertenecen.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y los años de experiencia que tienen de laborar en el puesto.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y el género de su personal a cargo.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y el nivel de eficiencia percibido por ellos mismos.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y el sexo de éstos.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y la edad de éstos.

Existe relación significativa entre las tácticas de influencia empleadas por supervisores y el nivel de escolaridad de éstos.

5.3 VARIABLES

VARIABLES DE MEDICIÓN

Variables del TIS

Tácticas de Influencia

Persuasión Racional

Cordialidad

Intercambio

Consulta

Confianza

Legitimidad

Coalición

Presión

Aprobación Superior

VARIABLES CLASIFICATORIAS

Variables Organizacionales

Nivel Organizacional

Giro de la Empresa

Años de Experiencia

Género del Personal a Cargo

Nivel de Eficiencia

Variables Demográficas

Sexo

Edad

Escolaridad

5.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Tácticas de Influencia

Formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás y así, conseguir lo que se proponen (Yukl & Falbe, 1990). Las nueve tácticas consideradas son:

Persuasión Racional

La persona presenta datos e información basada en argumentos lógicos y evidencia factual con el fin de que su propuesta o petición sea vista como alcanzable y resulte en el logro de sus objetivos. El agente se centra en sus propios conocimientos y su capacidad para comunicar esa información para persuadir a los demás.

Táctica de Intercambio

La persona ofrece un intercambio de favores que implica reciprocidad en un tiempo posterior o el compromiso de que se obtendrá algún beneficio futuro si se ayuda en el logro de la tarea. El agente le recuerda a la persona blanco los favores pasados que ha recibido de él o, en su caso, le ofrece favores futuros para que acceda y acepte su petición. Por tanto, el beneficio que la persona ofrece depende de su tiempo, esfuerzo, habilidades propias y de los recursos de la empresa de los que puede disponer.

Táctica de presión

El agente emplea demandas, tratos o recordatorios persistentes para influir a la persona a cumplir una solicitud o apoyar sus propósitos. Puede implicar el establecimiento de límites de tiempo y la asignación de tareas específicas a personas específicas, mediante la insistencia enérgica para el logro de sus objetivos.

Cordialidad

La persona busca obtener algo de buen modo, provocando que los demás piensen favorablemente de ella, antes de solicitar la realización de la tarea. Depende de que la persona en quien se influye piense bien de quien ejerce la influencia, esto se logra dando muestras de comprensión, empleando el halago, siendo sensible ante los sentimientos y actitudes de los demás y haciendo uso de sus habilidades sociales.

Coalición

La persona busca la ayuda de otros para persuadir a la persona blanco a realizar algo o emplea el apoyo de otros como una estrategia para obtener la aceptación o acuerdo de la persona blanco. Significa movilizar a otras personas para que lo apoyen y refuercen su petición.

Táctica de Consulta

El agente busca la participación de otras personas para la planeación y/o toma de decisiones para la implementación de una estrategia, la realización de alguna tarea, actividad o cambio en la organización, solicitándoles su colaboración, opinión y aportación de ideas.

Táctica de Confianza

La persona hace una solicitud o propuesta que provoca el entusiasmo. Implica recurrir a los valores, ideales y aspiraciones de la persona que es influida para incrementar su confianza de que lo puede hacer ofreciéndole apoyo en sí mismo.

Aprobación Superior

El agente busca persuadir mediante la idea de que su petición es apoyada por la alta gerencia o a través de órdenes más elevadas dentro de la organización, como lo es la alta dirección de la empresa. Se utiliza como una estrategia de respaldo cuando quien desea ejercer la influencia no espera que el otro acepte su petición, por lo que le da a conocer a la persona blanco que sus decisiones son aprobadas por la dirección.

Legitimidad

La persona busca establecer la legitimidad de sus solicitudes, ya sea reclamando y haciendo valer su autoridad o mostrando que hace lo correcto de acuerdo con las políticas, reglamentos, prácticas o tradiciones de la organización.

Nivel Organizacional

Posición jerárquica designada por la organización para aquellos empleados que realizan puestos de supervisión.

Giro de la Empresa

Organizaciones cuya actividad principal está encaminada ya sea a la elaboración y/o transformación de productos (Producción), a la venta de intangibles y/o servicios (Servicios) o a la exposición y distribución de productos (Comercial). (Bittel & Newstrom, 1992).

Años de Experiencia

Tiempo que tiene el empleado de laborar en puestos de supervisión de personal o similares.

Género del Personal a Cargo

Sexo de los subordinados con respecto a su supervisor o jefe inmediato.

Nivel de Eficiencia

Percepción que tiene el agente (quien ejerce la influencia) sobre el grado de éxito que obtiene al influenciar a su personal (persona blanco).

5.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Tácticas de Influencia

Puntuación que obtiene el sujeto en el Instrumento para medir Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS) e incluye las tácticas de: persuasión racional, cordialidad, intercambio, consulta, confianza, legitimidad, coalición, presión y aprobación superior.

Nivel Organizacional

Ubicación del supervisor, con base en su puesto, en los niveles: Bajo (supervisores de primera línea que están en contacto directo con el personal operativo); Mandos Medios (quienes supervisan a jefes de primera línea); y Mandos Altos (ejecutivos).

Giro de la Empresa

Clasificación que hace el supervisor de la organización en la que labora con base en la principal actividad a la que se dedica.

Años de Experiencia

Tiempo (en años) que tiene el supervisor de laborar en el puesto actual o similar.

Género del Personal a Cargo

Sexo de los subordinados bajo un supervisor del mismo sexo o del sexo contrario.

Nivel de Eficiencia

Escala de diez puntos que indica el grado de éxito del supervisor al ejercer influencia.

5.6 SUJETOS

Todos los sujetos que participaron en las tres etapas que constituye este estudio, eran supervisores que laboraban en distintas empresas de la Ciudad de México.

La muestra de la primera etapa estuvo formada por 70 personas, donde el 40% eran mujeres y el 60% eran hombres que se ubicaban entre los 20 y 71 años de edad, con una media de 35 años. Todos ellos tenían como mínimo dos personas a su cargo y, por lo menos, 2 años de laborar en el puesto.

La muestra de la segunda etapa estuvo formada por 284 sujetos: 121 mujeres y 163 hombres (42.60% y 57.39% respectivamente); entre los 23 y 58 años, con una media de edad de 33 años; de los cuales el 43.7% eran solteros, el 46.8% casados y un 9.5% vivían en unión libre. El 70.8% de los sujetos tenía un nivel de escolaridad de licenciatura, el 19.8% de maestría y el 9.5% restante era de nivel medio de estudios, y se ubicaban en las carreras de: arquitectura, ingeniería, derecho, urbanismo, contabilidad, psicología, administración de empresas, medicina, comunicación, química, mecánica, economía, matemáticas y comercio.

Los participantes iban desde niveles bajos hasta gerenciales, entre los cuales el 44.4% eran supervisores de primera línea, el 42.3% eran mandos medios y el 13.4% eran mandos altos o ejecutivos, que tenían a su cargo personal de ambos sexos (70.8%) o supervisaban únicamente un sólo sexo (29.2%); con un rango desde los dos hasta los 25 años de experiencia y un promedio de 7 años laborando en el puesto. El 82.7% se desempeñaba en empresas de servicios, el 9.5% en empresas de producción y el 7.7% en empresas del ramo comercial cuya actividad principal se relacionaba con la consultoría, banca, aseguradoras, salud, educación, producción de alimentos, telecomunicaciones, electrónica, petroquímica, construcción, artículos personales, de metal y artículos en general.

En el caso de la tercera etapa, los sujetos fueron los mismos que se describen en la etapa anterior.

5.7 MUESTREO

No Probabilístico Intencional. Se caracteriza por el empleo de un criterio y por el esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos típicos de la muestra. En él, todos los elementos muestrales de la población están sujetos al juicio del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

5.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tipo Descriptivo Exploratorio. Tal investigación nos permite, además de aproximarnos al fenómeno, ver cómo se relaciona con ciertos eventos o elementos que suceden a su alrededor, dándonos también la posibilidad de realizar descripciones sistemáticas de las características más importantes en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo, con el fin de establecer generalizaciones confiables acerca del comportamiento de los individuos en distintos ambientes sociales y mostrar las tendencias observadas (Coolican, 1994).

5.9 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de Investigación No Experimental. Consiste en una indagación empírica y sistemática, en la cual, el investigador no tiene un control directo sobre las variables, puesto que sus manifestaciones ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas. Se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados (Hernández, op. cit.).

5.10 INSTRUMENTOS

En la primera etapa, se utilizó la técnica de Redes Semánticas Naturales (Reyes Lagunes, 1993), para lo cual se elaboraron formatos de aplicación individuales. Las hojas tamaño esquila contenían en la primera parte un espacio para datos generales y enseguida los nueve estímulos ubicados independientemente y colocados de forma aleatoria. El formato contenía el estímulo en la parte superior de la hoja. Junto con cada formato se les entregaba una hoja de instrucciones (ver Anexo II) y un lápiz para anotar sus respuestas.

Los estímulos se elaboraron a partir de la definición de las categorías establecidas por Yukl & Falbe (1990) y fueron los siguientes:

- **Planear Argumentos para Convencer**
- **Presión Enérgica**
- **Intercambio de Favores**
- **Cordialidad / Amabilidad**
- **Ayuda de Otras Personas**
- **Incremento de la Confianza**
- **Apoyo de la Autoridad Superior**
- **Participación en la Toma de Decisiones**
- **Políticas y Reglas de la Empresa**

En la segunda y tercera etapa, se utilizó el instrumento para medir Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS) compuesto por 121 reactivos, en escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta: siempre lo hago, casi siempre lo hago, a veces lo hago y a veces no, casi nunca lo hago y nunca lo hago (ver Anexo III). Los reactivos se distribuyeron en las categorías de persuasión racional, legitimidad, cordialidad, confianza, coalición, consulta, aprobación superior, presión e intercambio, que resultaron de la primer fase. El instrumento contenía

una hoja de instrucciones y una de datos generales, en la que los sujetos especificaban sus características. Al final del instrumento se encontraba una pregunta referente a la percepción del nivel de eficiencia que ellos obtenían al emplear las estrategias que habían especificado durante el cuestionario. Esta pregunta se evaluó en escala del 1 al 10, donde diez se refería al nivel máximo de eficiencia alcanzado y uno al mínimo.

5.11 PROCEDIMIENTO

PRIMERA ETAPA

Se reunieron grupos de estudiantes de maestría de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, que laboraran actualmente y tuvieran personal a cargo (dos personas con mínimo).

Se les entregó un sobre que contenía una hoja de instrucciones, un formato de redes semánticas y un lápiz. Se les pidió que leyeran las instrucciones de forma individual y consultaran a alguno de los dos aplicadores en caso de tener dudas. El tiempo para contestar las redes fue de 40 minutos.

Se seleccionaron las palabras definidoras que conformarían los reactivos del instrumento final. Se tomaron las primeras 20 definidoras de cada estímulo que se compararon con la curva que se formaba en cada uno, con el objetivo de tener un instrumento que fuera amplio en dimensión. Si las 20 definidoras se ubicaban después del punto de quiebre de la curva se consideraban completas, es decir, las primeras 20; si el punto de quiebre se ubicaba antes de las 20, se elegían sólo aquellas que se situaban hasta éste y se seleccionaban, de manera arbitraria, las definidoras restantes para completar 20 definidoras que se considerarían para elaborar dos tipos de reactivos, uno positivo y uno negativo.

Cada categoría fue compuesta por 20 reactivos totales, de los cuales, 10 fueron positivos y 10 negativos, y se colocaron de forma aleatoria en el formato preliminar del instrumento para su validación interjueces.

Este primer instrumento se entregó a 9 profesionales expertos, para la validación interjueces sobre el contenido de los reactivos. A cada uno se le entregó la definición operacional de las categorías y el instrumento preliminar compuesto de 180 reactivos y se les dio un lapso de tiempo para revisarlo, contestarlo, hacer comentarios y sugerencias. La tarea de los jueces consistía en ubicar cada uno de los reactivos en la categoría correspondiente. Una vez reunida la información se obtuvo un índice de consenso para los 180 reactivos y se estableció un criterio para seleccionar aquellos que conformarían el cuestionario final (TIS). El criterio de selección refería que: los reactivos con un 100% de acuerdos, así como, hasta los que obtuvieran más del 50% de acuerdos, permanecerían como parte del instrumento; los reactivos con menos del 50% de acuerdos, se eliminaron. Se tomaron en cuenta las observaciones y comentarios de los jueces sobre la redacción de los reactivos que presentaban confusión y se hicieron las modificaciones correspondientes.

SEGUNDA ETAPA

Se reunieron grupos de personas en escuelas, facultades y empresas que tenían actualmente puestos de supervisión con por lo menos dos años de experiencia, a los cuales, se les aplicó el TIS de manera grupal en un tiempo máximo de 40 minutos. Se les dio la indicación de leer las instrucciones y contestar con base en "lo que hacen" en su trabajo diariamente cuanto intentan que sus colaboradores realicen alguna actividad. Durante la aplicación se resolvieron dudas acerca del contenido de algunos reactivos o sobre la información que se solicitaba en la hoja de datos generales.

Para el análisis de confiabilidad del TIS, se realizó la discriminación de reactivos a través del poder discriminativo del ítem y la correlación biseral por el método ítem-test (Padua, 1987) para obtener la consistencia interna del instrumento.

TERCERA ETAPA

Se aplicaron análisis estadísticos con los resultados que se obtuvieron de la discriminación de reactivos del TIS de la segunda etapa. Es decir, se consideraron sólo aquellos reactivos que discriminaron al final del proceso y que conformaron el cuestionario resultante de 64 reactivos. Se obtuvieron los puntajes ajustados para cada factor (en escala de 1 a 5), los cuales, se correlacionaron con las variables sociodemográficas y organizacionales.

5.12 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statiscal Package for the Social Science, WIN Versión 8.0).

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Para conocer el comportamiento de la población de estudio, organizar y presentar los datos y aplicar mediciones a través de medidas de tendencia central, de dispersión, de posición o de correlación.

ANÁLISIS INFERENCIAL

Con el fin de poder hacer generalizaciones de varias características de una muestra de la población. Las pruebas estadísticas empleadas fueron:

Prueba t y Análisis de Varianza

Se utilizan para ver diferencias entre medias de dos grupos (Prueba t) o de tres, cuatro o más grupos (Anova).

El análisis de varianza generalmente se utiliza para ver la relación entre una escala nominal o una de orden mayor y una intervalar, por lo que, para su cálculo emplea varianzas.

Pruebas de Contraste a Posteriori (Post-hoc)

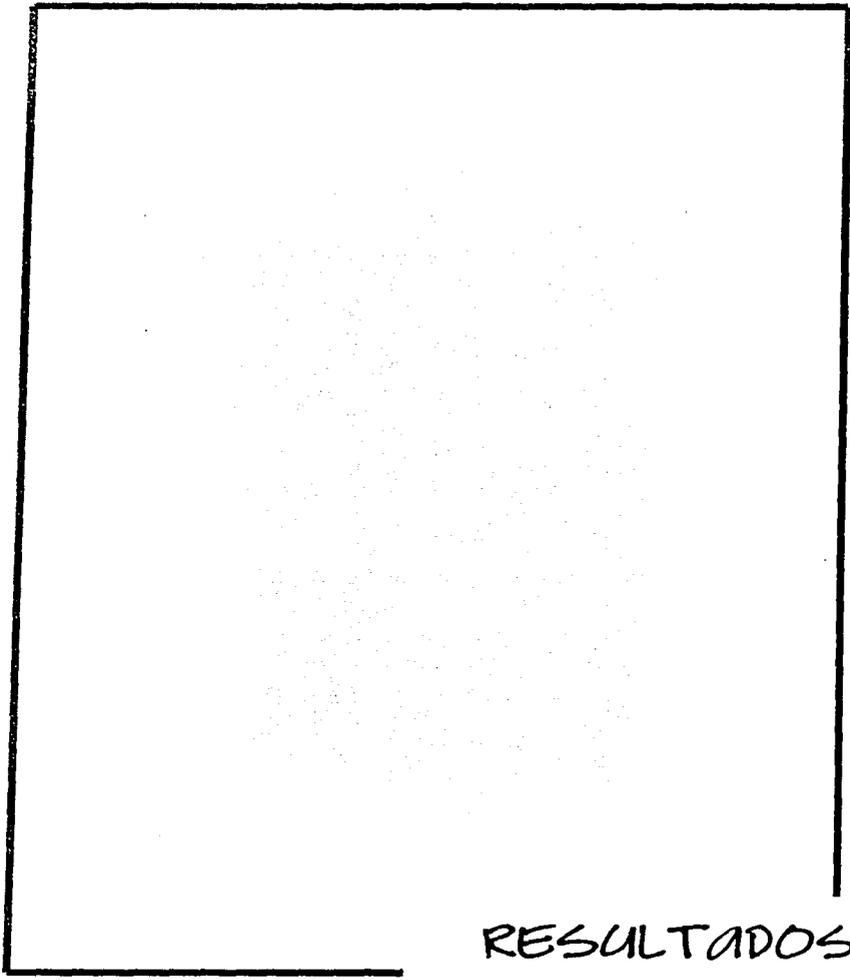
Su función consiste en explicar e interpretar los resultados obtenidos del análisis de varianza, por lo que, ve con más detalle qué es éste y a qué variables se pueden atribuir las diferencias obtenidas. Permiten precisar la dirección y fuerza de las diferencias.

Prueba de Correlación Producto-Momento Pearson

Prueba estadística paramétrica correlacional que analiza la relación que existe entre dos o más variables para comprender qué tan fuerte es la relación entre ellas, por tanto, nos muestra qué tan estrechas son las relaciones (es decir, la fuerza o el peso).

Coefficiente Alpha

Se basa en la medición de la consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento, tomando en cuenta tanto la varianza del instrumento como de cada uno de los ítems.



RESULTADOS

6.1 PRIMERA ETAPA

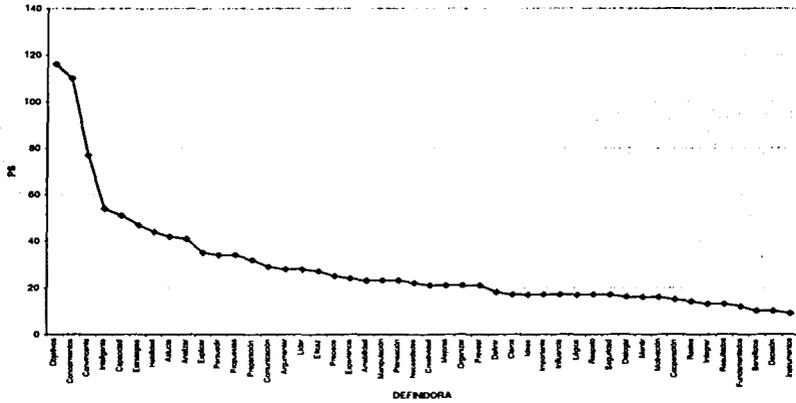
En el análisis de las redes semánticas, a través de la red de definidoras (ver Anexo; I) se obtuvieron los pesos semánticos y el tamaño de la red correspondientes a cada estímulo (Tabla I), así como, la distancia semántica cuantitativa.

ESTÍMULO	TAMAÑO DE LA RED
Planear argumentos para convencer	2090
Cordialidad / amabilidad	2171
Intercambio de favores	2125
Participación en la toma de decisiones	2047
Incremento de la confianza	2087
Políticas y reglas de la empresa	2244
Ayuda de otras personas	2095
Presión enérgica	2139
Apoyo de la autoridad superior	2197

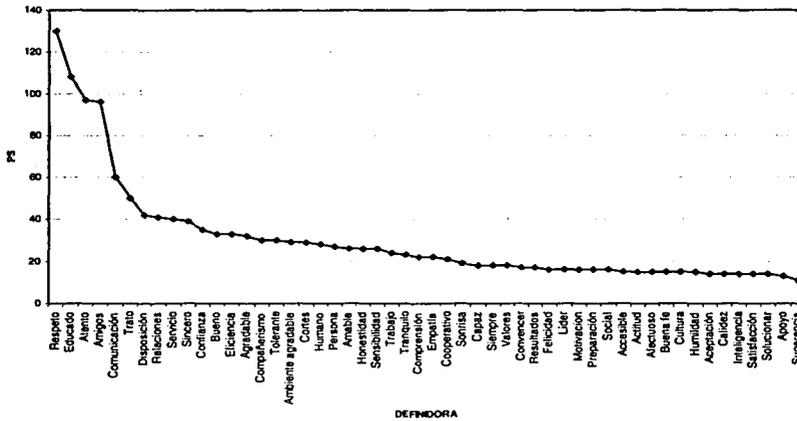
Tabla I. Tamaño de la red para cada uno de los estímulos de las redes semánticas naturales, en el concepto de Tácticas de Influencia.

Se graficaron las curvas con el total de palabras definidoras para cada táctica (ver Gráficas I-IX), se estableció el punto de quiebre y se identificaron aquellas que conformaron el núcleo de la red en cada categoría para la elaboración de los 180 reactivos.

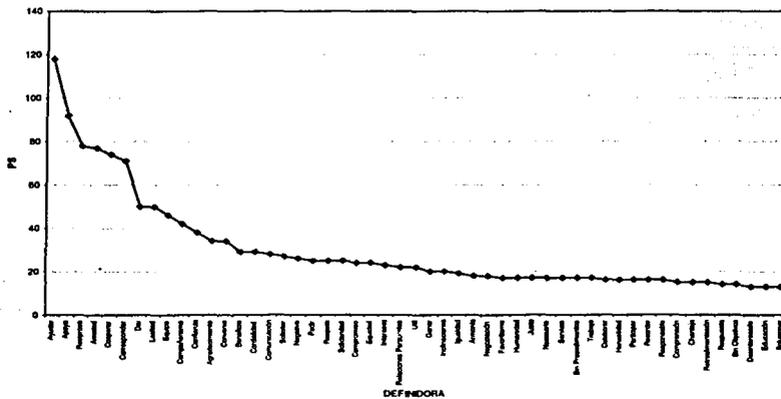
Gráfica I. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Táctica de Persuasión Racional



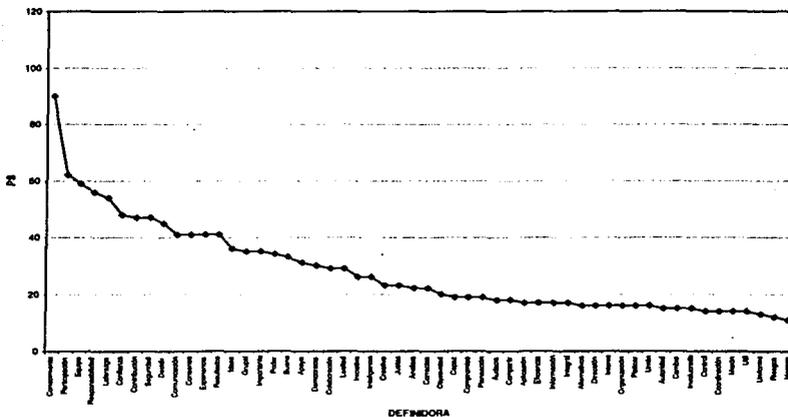
Gráfica II: Total de definidoras producidas por los sujetos para la Táctica de Cordialidad



Gráfica III. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Intercambio

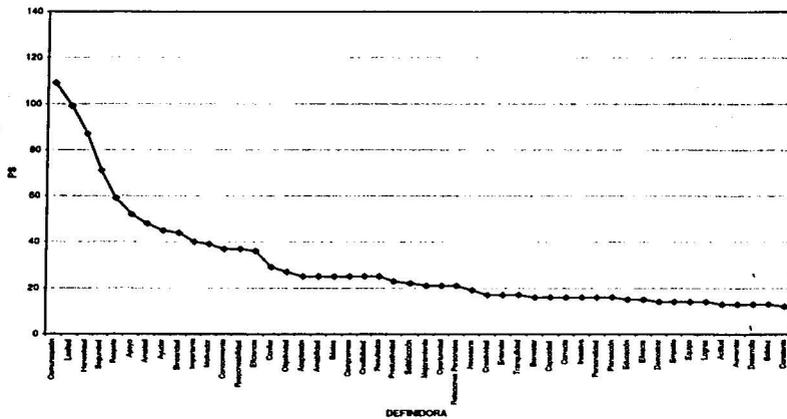


Gráfica IV. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Consulta



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica V. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Confianza



Gráfica VI. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Legitimidad

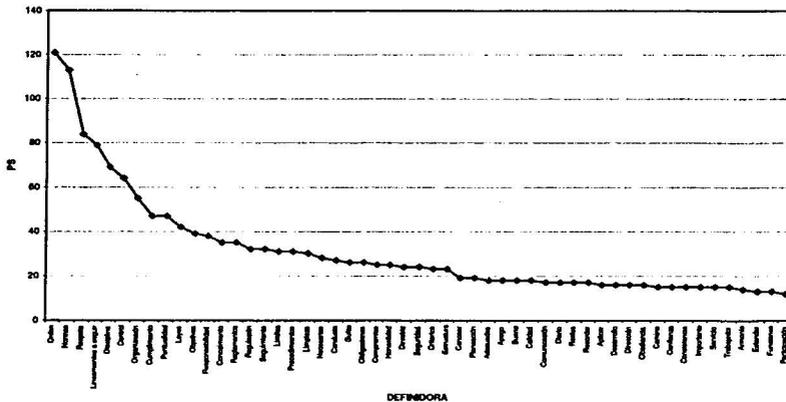


Gráfico VII. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Coalición

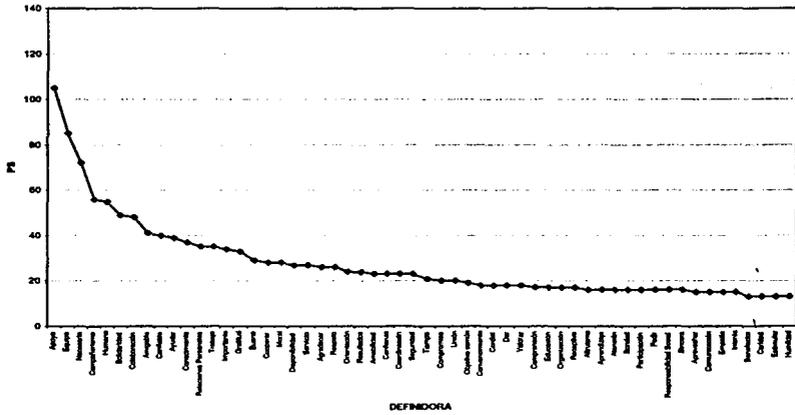
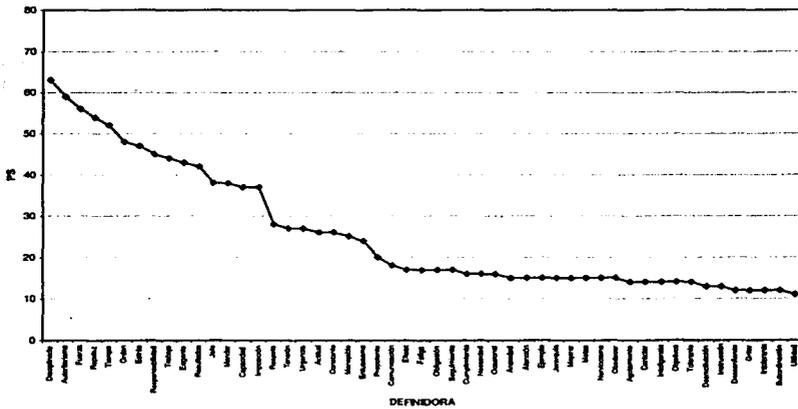
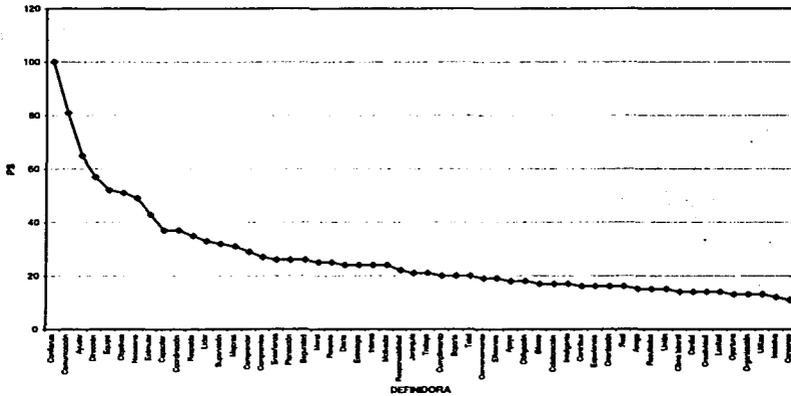


Gráfico VIII. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Presión



EXHIBICIÓN DE DOCUMENTOS
 1980-1981
 INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS

Gráfico IX. Total de definidoras producidas por los sujetos para la Tática de Aprobación Superior



Las 20 definidoras que se seleccionaron para cada categoría, se muestran a continuación.

Definidoras que conformaron cada categoría para la elaboración de los reactivos del instrumento

PERSUASION RACIONAL	CORDIALIDAD	INTERCAMBIO
Objetivos	Respeto	Ayudar
Conocimientos	Educado	Apoyo
Convincente	Atento	Recíproco
Inteligente	Amigos	Amistad
Capacidad	Comunicación	Cooperar
Estrategias	Trato	Corresponder
Habilidad	Disposición	Dar
Astucia	Relaciones personales	Lealtad
Analizar	Servicio	Equipo
Explicar	Sincero	Compañerismo
Persuadir	Confianza	Agradecimiento
Propuestas	Bueno	Convenio
Preparación	Eficiencia	Beneficio
Argumentar	Agradable	negativo
Líder	Ambiente agradable	Solicitar
Eficaz	Cortes	Pedir
Preciso	Tolerante	Respeto
Manipulación	Amable	Compromiso
Planeación	Sensibilidad	Equidad
Capacidad	Comprensión	Corresponder

CONSULTA

Conocimiento
 Participación
 Equipo
 Responsabilidad
 Liderazgo
 Confianza
 Seguridad
 Contribución
 Decidir
 Experiencia
 Resultados
 Consenso
 Ideas
 Grupal
 Iniciativa
 Inteligencia
 Creativo
 Análisis
 Ideas
 Liderazgo

CONFIANZA

Comunicación
 Lealtad
 Honestidad
 Seguridad
 Respeto
 Apoyo
 Amistad
 Ayudar
 Sinceridad
 Importante
 Motivador
 Conocimiento
 Eficiencia
 Confiar
 Aceptación
 Básico
 Credibilidad
 Comunicación
 Ayudar
 Lealtad

LEGITIMIDAD

Orden
 Normas
 Respeto
 Lineamientos a seguir
 Disciplina
 Control
 Organización
 Puntualidad
 Cumplimiento
 Leyes
 Objetivos
 Responsabilidad
 Reglamentos
 Límites
 Seguimiento
 Regulación
 Procedimientos
 Necesarias
 Lineamientos
 Normas

COALICIÓN

Apoyo
 Equipo
 Necesaria
 Compañerismo
 Humano
 Solidaridad
 Colaboración
 Moral
 Confiante
 Ayudar
 Conocimiento
 Relaciones personales
 Bueno
 Importante
 Trabajo
 Disponibilidad
 Coordinación
 Unión
 Conocimiento
 Cooperar

APROBACIÓN SUPERIOR

Confianza
 Comunicación
 Estrategia
 Dirección
 Compromiso
 Objetivos
 Planeación
 Estimular
 Seguridad
 Coordinación
 Responsabilidad
 Líder
 Mejoras
 Convencimiento
 Eficiencia
 Ayudar
 Necesario
 Respaldo
 Comprender
 Consenso

PRESION

Disciplinado
 Autoritarismo
 Rapidez
 Orden
 Estrés
 Intolerante
 Trabajo
 Exigente
 Resultados
 Jefe
 Mandar
 Imposición
 Capacidad
 Gritar
 Fuerza
 Tiempo
 Prepotencia
 Carácter
 Rapidez
 Ansiedad

Los índices de consenso en la validación interjueces mostraron que un 4.44% de los 180 reactivos elaborados, tenía un 100% de acuerdos; el 18.33% del total de reactivos, alcanzó el 80% de acuerdos; el 28.34% del total de reactivos, el 70% de acuerdos; el 15% de los 180 reactivos, obtuvo el 60% de acuerdos; y el 33.88% de los reactivos restantes fueron eliminados por obtener menos del 50% de acuerdos. La siguiente tabla muestra los reactivos correspondientes ubicados dentro de cada porcentaje del índice de consenso (Tabla II).

% ACUERDO	No. DE REACTIVO
100 %	1, 2, 22, 56, 100, 157, 158, 180
80 %	4, 11, 23, 28, 32, 42, 43, 49, 50, 51, 72, 77, 78, 86, 87, 90, 91, 92, 96, 101, 102, 103, 110, 117, 120, 124, 129, 138, 156, 159, 161, 162, 168,
70 %	6, 8, 12, 17, 20, 21, 25, 29, 30, 31, 33, 36, 44, 53, 57, 58, 65, 66, 67, 69, 70, 76, 79, 84, 89, 97, 98, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 118, 119, 121, 125, 126, 134, 140, 142, 144, 148, 150, 151, 154, 160, 163, 167, 173, 174
60 %	3, 5, 7, 9, 15, 18, 26, 45, 64, 68, 80, 93, 104, 115, 122, 123, 127, 128, 132, 135, 136, 139, 143, 147, 149, 165, 176
Menos de 50%	10, 13, 14, 16, 19, 24, 27, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 46, 47, 48, 52, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 63, 71, 73, 74, 75, 81, 82, 83, 85, 88, 94, 95, 99, 105, 108, 112, 113, 130, 131, 133, 137, 141, 145, 146, 152, 153, 155, 164, 166, 169, 170, 171, 172, 175, 177, 178, 179

Tabla II. Reactivos correspondientes a las nueve tácticas que se ubicaron con base al índice de porcentaje de acuerdos obtenido en la validez interjueces.

Con los resultados obtenidos de la validación interjueces se conformó el cuestionario final (TIS), que fue integrado por 121 reactivos ordenados aleatoriamente dentro de las nueve categorías, lo que dio paso a la siguiente etapa que se enuncia a continuación.

6.2 SEGUNDA ETAPA

A través de análisis de frecuencias se obtuvo la media para cada reactivo y se identificaron los valores missing en cada caso. Para iniciar el proceso de consistencia interna del instrumento, se obtuvieron las sumatorias de cada factor y se tomaron los cuartiles extremos específicos para cada reactivo que permitieron dividir la muestra en dos grupos de comparación: **bajos**, sujetos con puntajes menores ubicados desde el más bajo hasta el percentil 25; y **altos**, sujetos que puntuaron desde el percentil 75 hasta el puntaje más alto (ver Tabla III).

	Persua	Cordia	Interc	Consul
Percentil 25	36.25	41.00	45.00	41.00
75	44.00	47.00	54.00	50.00

	Confian	Legitim	Coalic	Presion	Aproba
Percentil 25	41.00	53.00	36.00	46.00	50.98
75	50.00	63.75	44.00	54.00	58.00

Tabla III. Puntajes de corte seleccionados que obtuvieron los sujetos en cada categoría, para los percentiles 25 y 75 correspondientemente.

Se aplicó una t de Student, con la finalidad de identificar los reactivos que discriminaban de aquellos que no lo hacían, en el caso de cada categoría. Para el factor de persuasión racional sólo se eliminó un reactivo; los reactivos restantes se muestran a continuación, los cuales permanecieron para someterse al siguiente análisis.

Tabla IV. Factor de Persuasión Racional (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R1	9.90*	3.32	4.69	.000
R6	7.38*	3.75	4.85	.000
R12	8.17*	3.73	4.78	.000
R16	9.62*	3.31	4.70	.000
R26	7.37*	3.69	4.77	.000
R27	8.99*	3.35	4.73	.000
R35	5.30*	3.90	4.77	.000
R69	7.78*	2.84	4.31	.002
R85	5.72*	3.20	4.33	.000
R88	9.25*	2.88	4.54	.001

En el factor de cordialidad los reactivos que discriminaron fueron los siguientes:

Tabla V. Factor de Cordialidad (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R9	7.47*	3.75	4.99	.000
R18	3.22*	2.08	2.82	.000
R30	9.45*	3.82	4.99	.000
R36	7.91*	3.48	4.83	.000
R51	5.51*	4.20	4.79	.000
R64	8.75*	2.90	4.38	.004
R84	10.74*	2.52	4.41	.033
R102	7.40*	3.92	4.88	.000
R109	4.30*	2.27	3.17	.036

A continuación se muestran los reactivos que discriminaron para las tácticas de intercambio, consulta, confianza, legitimidad, coalición, presión y aprobación superior con su respectivo nivel de significancia (ver Tabla VI-XII).

Tabla VI. Factor de Intercambio (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R2	13.21*	2.47	4.55	.000
R11	7.26*	2.45	3.99	.000
R13	9.43*	2.72	4.34	.004
R22	6.95*	3.28	4.46	.001
R43	3.10*	3.76	4.35	.000
R55	6.76*	3.48	4.54	.000
R59	11.97*	2.07	4.21	.000
R66	3.21*	2.03	2.71	.000
R72	5.42*	3.62	4.51	.000
R95	8.28*	2.79	4.46	.000
R101	8.67*	3.66	4.96	.000

Tabla VII. Táctica de Consulta (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R15	8.19*	2.70	4.25	.034
R23	7.19*	3.38	4.57	.000
R49	7.28*	2.95	4.33	.016
R65	10.64*	3.11	4.61	.000
R73	8.07*	3.73	4.74	.000
R91	9.96*	2.87	4.49	.014
R103	6.61*	2.93	4.53	.000
R117	4.85*	3.32	4.21	.003

Tabla VIII. Táctica de Confianza (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R24	8.07*	3.41	4.75	.000
R34	5.94*	3.73	4.62	.000
R37	13.21*	2.36	4.63	.000
R50	11.62*	2.60	4.74	.000
R57	6.28*	4.16	4.92	.000
R81	8.11*	2.89	4.55	.005
R108	2.74*	3.00	3.60	.000
R118	6.24*	3.70	4.67	.003
R121	10.89*	2.75	4.75	.000

Tabla IX. Táctica de Legitimidad (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R3	3.22*	3.68	4.28	.029
R14	7.74*	3.07	4.45	.000
R17	3.18*	3.55	4.16	.050
R25	7.24*	3.91	4.83	.000
R28	2.70*	3.34	5.65	.002
R38	5.33*	2.82	3.76	.001
R45	7.65*	3.90	4.90	.000
R46	8.36*	3.25	4.56	.000
R56	5.13*	3.26	4.32	.000
R61	7.42*	2.91	4.31	.026
R87	7.38*	3.03	4.82	.045
R105	8.63*	3.01	4.38	.000

Tabla X. Táctica de Coalición (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R19	6.62*	3.06	4.22	.028
R40	8.78*	2.74	4.51	.000
R53	8.69*	2.84	4.34	.000
R58	6.44*	2.77	4.10	.000
R60	6.89*	3.23	4.51	.000
R78	4.62*	2.81	3.79	.000
R92	6.05*	3.08	4.34	.005
R104	5.14*	3.10	4.18	.000
R114	6.32*	3.39	4.41	.002

Tabla XI. Táctica de Presión (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R31	4.12*	2.50	3.27	.040
R41	6.94*	2.92	4.13	.000
R75	7.89*	2.39	4.24	.000
R80	10.11*	3.16	4.56	.002
R98	9.15*	2.74	4.37	.001
R106	2.71*	2.88	3.49	.019

Tabla XII. Táctica de Aprobación (*p<.05)

No. REACTIVO	t	x		sig.
		bajo	alto	
R8	4.46*	2.80	3.65	.011
R29	6.13*	2.19	3.30	.000
R32	8.19*	2.75	4.12	.038
R39	5.29*	3.11	4.14	.004
R63	8.84*	2.34	3.99	.012
R90	8.48*	2.11	3.56	.002

Posteriormente, con los reactivos que discriminaron en cada factor se obtuvieron los puntajes ajustados en escala del uno al cinco. En este proceso, se eliminaron reactivos con la finalidad de obtener un índice de confiabilidad más alto en cada táctica. El α de Cronbach resultante para todas las tácticas osciló desde .5147 hasta .6758. El α General de la Prueba que fue de .8430 (ver Tabla XIII).

TÁCTICAS DE INFLUENCIA

	<i>Alpha</i>	<i>No ítems</i>
Persuasión	.6758	9
Cordialidad	.5370	6
Intercambio	.6139	9
Consulta	.6092	7
Confianza	.6034	9
Legitimidad	.5802	9
Coalición	.5147	7
Presión	.5975	4
Aprobación	.5785	4
Alpha General	.8430	

Tabla XIII. Índices de confiabilidad y número total de ítems finales para cada Táctica de Influencia.

Dados los coeficientes de confiabilidad obtenidos, las correlaciones entre factores mostraron que existía una baja correlación entre una táctica y otra, siendo el coeficiente α de cada factor, mayor en todos los casos (ver Tabla XIV).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Persuasión	(.67)								
2. Cordialidad	.40**	(.57)							
3. Intercambio	.51**	.33**	(.61)						
4. Consulta	.21**	.25**	.28**	(.60)					
5. Confianza	.31**	.54**	.34**	.28**	(.60)				
6. Legitimidad	.29**	.35**	.45**	.19**	.56**	(.58)			
7. Coalición	.03	.30**	.24**	.14**	.35**	.38**	(.51)		
8. Presión	.30**	-.11	.12*	.10	-.09	.03	-.38**	(.59)	
9. Aprobación	.24**	.13*	.09	.20**	.03	.05	-.09	.27**	(.57)

Tabla XIV. Correlaciones entre Tácticas de Influencia. El índice de confiabilidad para cada táctica aparece entre paréntesis ().

** Correlaciones al nivel de significancia de 0.01 y * al nivel de significancia de 0.05.

Finalmente se obtuvo un cuestionario de 64 reactivos, quedando los reactivos resultantes agrupados por categorías de la siguiente manera:

PERSUASION RACIONAL

- 1 Utilizo mis propios conocimientos y experiencias para persuadir a mi personal
- 6 Trato de convencer a mis colaboradores usando argumentos lógicos
- 12 Manejo la información de forma inteligente
- 16 Utilizo mis propias capacidades para convencer a los demás
- 26 Planeo la estrategia que utilizaré para conseguir lo que quiero
- 27 Utilizo mis propias habilidades para convencer a mi personal de hacer algo
- 35 Analizo la información que voy a proporcionara mi personal
- 69 Intento no persuadir a mi personal con la información que les presento
- 88 No utilizo mis capacidades para expresarle a mi personal lo que quiero que se haga

CORDIALIDAD

- 9 No soy cortés con mi personal a cargo cuando quiero conseguir algo de ellos
- 30 No soy amable con los demás cuando quiero que cumplan mis propósitos
- 36 No me muestro agradable ante el personal a mi cargo
- 51 Muestro disposición ante las necesidades de mi personal
- 64 Para que mis colaboradores hagan lo que quiero, los trato como mis amigos
- 102 Soy atento con mis colaboradores cuando les pido realizar alguna actividad

INTERCAMBIO

- 2 Me comprometo a ayudar a mi gente en el futuro, si hacen lo que les solicito
- 11 Le recuerdo a mi personal que tiene mi apoyo, si hacen lo que les solicito
- 13 Empleo el compañerismo para conseguir lo que quiero
- 22 Hago uso de la reciprocidad o el intercambio mutuo
- 55 Cuando pido algo a mi personal, no recurro a los beneficios mutuos
- 59 Me comprometo con mi personal a corresponderles, si hacen lo que les solicito
- 72 No correspondo a favores pasados
- 95 Evito solicitar a mi personal que correspondan por los favores pasados que hice por ellos
- 101 No soy respetuoso de los convenios que hago, para que mis colaboradores hagan lo que les pido

CONSULTA

- 15 Evito consultar a los más eficientes (líderes en su trabajo) para la realización de las actividades que les solicito
 - 23 Consultar a mi personal, me da seguridad para la toma de decisiones
 - 49 Para lograr mis objetivos, suelo formar equipos que contribuyan con sus ideas
 - 65 Considero la participación de mi personal en la implementación de una estrategia
 - 73 Busco la participación de mi personal que tiene los conocimientos
 - 103 Busco la participación de mi personal que tiene experiencia
 - 117 Permito a mi personal decidir en la planeación o implementación de actividades
-

CONFIANZA

- 24 No ayudo a mi personal a creer en sí mismo cuando realizan sus actividades
- 34 Trasmiso seguridad a mi personal para la realización de actividades
- 37 La confianza no es un elemento básico para conseguir lo que quiero
- 50 No motivo a mi personal a hacer lo que le pido
- 57 Ayudo a que mi personal crea en sí mismo
- 81 Siento que no inspiro confianza a mi personal cuando platico con ellos
- 108 Evito recurrir al entusiasmo que inspiro en mi personal, para obtener mayor eficiencia
- 118 La confianza es importante para lograr que mi personal haga lo que le solicito
- 121 No es importante que mi personal sepa que confío en ellos

LEGITIMIDAD

- 3 Evito mostrarle a mi personal que sigo los lineamientos de la empresa
- 14 Cuando solicito algo a mi personal, hago que se apeguen a las políticas establecidas
- 17 Evito utilizar las normas establecidas para conseguir que mi personal realice sus actividades
- 25 Establezco ante todo el orden
- 45 Ignoro los objetivos de la organización para el cumplimiento de mis peticiones
- 46 No es necesario apoyarme en las normas establecidas para conseguir que los demás hagan lo que les pido
- 61 Evito regular las actividades que asigno a mis subordinados con las políticas de la empresa
- 87 No le hago saber a mi personal que me apego a los reglamentos
- 105 Enfatizo a mi personal, que sigo los lineamientos de la empresa

COALICIÓN

- 40 No es ético formar grupos para convencer a otros de algo
- 53 No estoy dispuesto a buscar el apoyo de los demás para que apoyen lo que pido
- 58 Evito coordinarme con otras personas para que me apoyen en lo que pido a mis colaboradores
- 60 Evito formar uniones de personas para que ellos me apoyen a que otros acepten lo que digo
- 78 No es necesario que otros me apoyen, cuando intento persuadir a los demás
- 92 No es bueno apoyarse en otras personas para convencer a mis colaboradores a hacer algo
- 104 Empleo el compañerismo como estrategia para que las personas me apoyen y se acepten mis propuestas

PRESIÓN

- 31 Suelo mandar persistentemente a mi personal a realizar sus labores
- 41 Aplicar la disciplina constantemente es esencial para que mi personal cumpla mis solicitudes
- 80 Persisto en que el trabajo se realice con rapidez
- 98 Soy exigente con mis colaboradores para que cumplan con las actividades asignadas

APROBACIÓN SUPERIOR

- 29 Cuando mis subordinados no están de acuerdo, les hago saber que la planeación viene de arriba
 - 39 Mantengo comunicación constante con mis superiores para que mi personal realice las actividades que le solicito
 - 63 Le hago saber a mi personal que mis decisiones son apoyadas por la dirección
 - 90 Sustento mis peticiones en órdenes superiores, para cumplir con mis objetivos
-

6.3 TERCERA ETAPA

Mediante un ANOVA One-way que se aplicó para las variables organizacionales se observaron diferencias con respecto a la variable denominada Nivel Organizacional en las tácticas de: *Persuasión* y *Cordialidad*, que se muestran a continuación en la tabla XV.

Táctica	Categoría	Nivel Organizacional		
		x	F	p
<i>Persuasión</i>	Bajo	4.02	3.05*	.049
	Medio	4.06		
	Alto	4.26		
<i>Cordialidad</i>	Bajo	4.18	4.15*	.017
	Medio	4.36		
	Alto	4.40		

Tabla XV. Medias de las Tácticas de Influencia con respecto al Nivel Organizacional de los sujetos. Sólo se muestran las medias que fueron significativas al * $p < .05$.

Para la variable denominada giro de la empresa, se observaron diferencias entre las empresas de producción, de servicios y comerciales, para seis de las nueve tácticas consideradas, las cuales fueron: *Cordialidad*, *Consulta*, *Confianza*, *Legitimidad*, *Coalición* y *Presión* (ver Tabla XVI).

Táctica	Giro de la Empresa			
	Categoría	x	F	p
<i>Cordialidad</i>	Comercial	3.97	7.93*	.000
	Producción	4.05		
	Servicios	4.35		
<i>Consulta</i>	Comercial	3.59	5.00*	.007
	Servicios	3.92		
	Producción	4.12		
<i>Confianza</i>	Comercial	3.54	9.90*	.000
	Producción	3.66		
	Servicios	4.01		
<i>Legitimidad</i>	Comercial	3.38	10.83*	.000
	Producción	3.57		
	Servicios	3.88		
<i>Coalición</i>	Comercial	3.07	9.73*	.000
	Producción	3.33		
	Servicios	3.64		
<i>Presión</i>	Servicios	3.41	3.71*	.025
	Producción	3.61		
	Comercial	3.86		

Tabla XVI. Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto al giro de la empresa (* p<.05).

Con relación a los años de experiencia laboral, las diferencias se observaron para las tácticas de: *Cordialidad y Aprobación Superior* (ver Tabla XVII).

Táctica	Años de Experiencia Laboral			
	Categoría	x	F	p
<i>Cordialidad</i>	7-12	4.22	2.98*	.032
	4-6	4.24		
	2-3	4.30		
	13 o más	4.51		
<i>Aprobación</i>	4-6	2.95	4.15*	.007
	7-12	3.15		
	13 o más	3.23		
	2-3	3.39		

Tabla XVII Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto a los años de experiencia laboral de los sujetos (*p<.05).

Con respecto a la variable de género del personal a cargo, se consideró si el grupo al que el agente supervisaba era de un solo sexo o estaba compuesto por personas de ambos sexos, con el fin de identificar si existían diferencias con respecto a las tácticas que éstos emplean cuando asignan actividades tanto a hombres como a mujeres o a personas de un mismo sexo. Las diferencias de la t de Student se observaron únicamente para las tácticas de: *Intercambio*, $t(2.453)$.012, $p < .05$; donde la media para el grupo que supervisaban un solo sexo fue mayor ($x = 3.80$) que el grupo que supervisaba ambos sexos ($x = 3.58$).

Además, se observaron diferencias con respecto a aquellos que supervisaban solo hombres o solo mujeres para las tácticas de: *Persuasión*, *Confianza*, *Intercambio* y *Legitimidad* (ver Tabla XVIII).

Táctica	Sexo del Personal a Cargo			
	Categoría	x	t	p
<i>Persuasión</i>	<i>Solo M</i>	3.75	5.50*	.000
	<i>Solo H</i>	4.29		
<i>Confianza</i>	<i>Solo M</i>	3.66	2.28*	.026
	<i>Solo H</i>	3.96		
<i>Legitimidad</i>	<i>Solo M</i>	3.58	2.71*	.009
	<i>Solo H</i>	3.90		
<i>Intercambio</i>	<i>Solo M</i>	3.24	5.03*	.000
	<i>Solo H</i>	3.99		

Tabla XVIII. Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto al sexo del personal a cargo de los supervisores (* $p < .05$).

Finalmente, para el caso de las variables organizacionales, se exploró la percepción que tienen los agentes de su propia eficiencia al influir a otras personas y se encontraron diferencias significativas para las tácticas de: *Persuasión*, *Cordialidad*, *Intercambio*, *Consulta*, *Confianza*, y *Legitimidad*. Los

niveles de eficiencia reportados por los sujetos oscilaron desde 70 hasta 100% de eficiencia. Las medias correspondientes se muestran en la Tabla XIX.

Táctica	Categoría	Nivel de Eficiencia		
		x	F	p
<i>Persuasión</i>	80%	3.94	8.71*	.000
	70%	3.98		
	100%	4.12		
	90%	4.29		
<i>Cordialidad</i>	70%	3.95	10.53*	.000
	80%	4.21		
	100%	4.37		
	90%	4.51		
<i>Intercambio</i>	70%	3.51	5.24*	.002
	80%	3.53		
	90%	3.82		
	100%	4.03		
<i>Consulta</i>	70%	3.75	2.69*	.046
	80%	3.88		
	90%	3.97		
	100%	4.35		
<i>Confianza</i>	70%	3.68	5.22*	.002
	80%	3.88		
	90%	4.06		
	100%	4.37		
<i>Legitimidad</i>	70%	3.47	10.23*	.000
	80%	3.74		
	90%	3.96		
	100%	4.46		

Tabla XIX. Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto al nivel de eficiencia reportado por los agentes (*p<.05).

Se exploraron además, las diferencias que pudieran existir entre las tácticas de influencia y las variables sociodemográficas. En el caso del uso de las tácticas de influencia entre hombres y mujeres se observaron diferencias significativas para las estrategias de: *Cordialidad*, *Confianza*, *Coalición* y *Presión*; siendo la media resultante de las mujeres mayor para las tres primeras tácticas. En el caso de la Táctica de Presión los hombres tuvieron una media mayor con respecto a la media que obtuvieron las mujeres. (Ver Tabla XX).

Táctica	Categoría	Sexo		p
		x	t	
<i>Cordialidad</i>	<i>Femenino</i>	4.41	3.17*	.002
	<i>Masculino</i>	4.21		
<i>Confianza</i>	<i>Femenino</i>	4.08	3.67*	.000
	<i>Masculino</i>	3.83		
<i>Coalición</i>	<i>Femenino</i>	3.68	2.38*	.018
	<i>Masculino</i>	3.48		
<i>Presión</i>	<i>Masculino</i>	3.58	2.85*	.005
	<i>Femenino</i>	3.30		

Tabla XX. Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto al sexo de los sujetos (* $p < .05$).

Para la variable edad se formaron dos grupos a partir de los cuartiles de la muestra, con la finalidad de agrupar a los sujetos para comparar ambos extremos de la población. Se encontraron diferencias significativas para las tácticas de: *Persuasión*, *Consulta*, *Confianza*, *Legitimidad* y *Coalición*. Las medias para ambos grupos se muestran en la Tabla XXI.

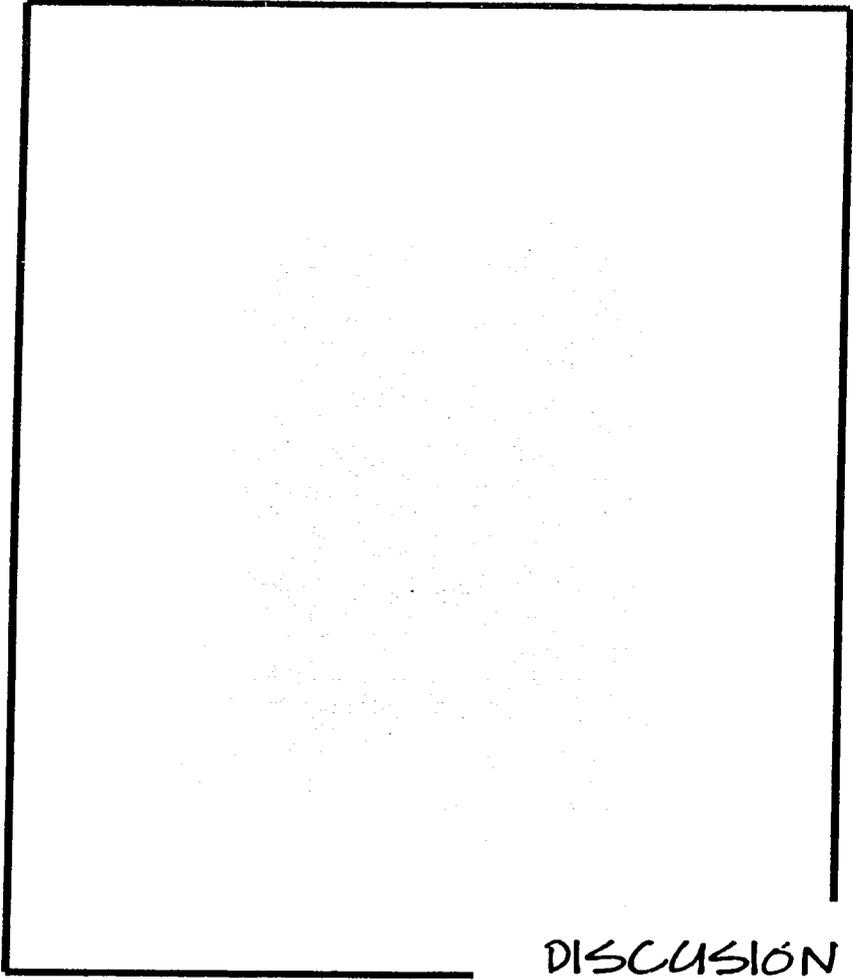
Táctica	Categoría	Edad		p
		x	t	
<i>Persuasión</i>	27 o -	4.02	2.90*	.004
	38 o +	4.25		
<i>Consulta</i>	27 o -	3.86	2.18*	.031
	38 o +	4.06		
<i>Confianza</i>	27 o -	3.79	3.32*	.001
	38 o +	4.12		
<i>Legitimidad</i>	27 o -	3.62	3.21*	.002
	38 o +	3.94		
<i>Coalición</i>	27 o -	3.33	2.91*	.004
	38 o +	3.65		

Tabla XXI. Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto a la edad de los sujetos (* $p < .05$).

Para la variable nivel de escolaridad, se encontraron diferencias en las tácticas de: *Intercambio*, *Consulta*, y *Aprobación Superior*. Las medias se muestran a continuación en la Tabla XXII.

Táctica	Categoría	Escolaridad		
		x	F	p
<i>Intercambio</i>	<i>Preparatoria</i>	3.29	5.60*	.004
	<i>Licenciatura</i>	3.64		
	<i>Postgrado</i>	3.81		
<i>Consulta</i>	<i>Preparatoria</i>	3.62	3.69*	.026
	<i>Postgrado</i>	3.91		
	<i>Licenciatura</i>	3.95		
<i>Aprobación Superior</i>	<i>Posgrado</i>	2.89	5.76*	.004
	<i>Licenciatura</i>	3.20		
	<i>Preparatoria</i>	3.52		

Tabla XXII. Medias de las Tácticas de Influencia que fueron significativas con respecto al nivel de escolaridad de los sujetos (* $p < .05$).



DISCUSSION

Como se muestra en los resultados, las tácticas de influencia abarcan distintos comportamientos que realizan las personas, dentro de su actividad laboral, que les permiten alcanzar los objetivos propuestos. Utilizadas como diversas estrategias, las tácticas se presentan de manera global por los supervisores, desde los niveles primarios de la organización hasta los niveles ejecutivos, es decir, todas ellas son formas de conducta que se emplean, generalmente de manera indistinta, por las personas que ejercen la dirección en la empresa.

El instrumento de *Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS)*, demostró una consistencia interna moderada para todas las tácticas de influencia estudiadas y una confiabilidad general ubicada en un rango aceptable (.8430). Esto nos indica que la capacidad general del instrumento para discriminar las conductas que usan los individuos en escenarios laborales para influenciar a otras personas, es buena.

Las correlaciones encontradas entre una táctica y otra nos sugieren que podemos considerarlas como comportamientos independientes entre sí, esto es, distintas formas de conducta de influencia. Estos resultados apoyan hallazgos encontrados en estudios previos sobre la existencia de diferentes estilos empleados al intentar influir (Yukl y Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992).

Sin embargo, dada la independencia de cada táctica, observamos que en algunas de ellas (Persuasión e Intercambio; Legitimidad y Confianza; Consulta y Cordialidad; Confianza e Intercambio; Persuasión y Cordialidad; Legitimidad e Intercambio; Coalición y Confianza; Cordialidad e Intercambio; Confianza y Cordialidad; Legitimidad y Coalición) las correlaciones son *moderadas* (con respecto al índice de confiabilidad encontrado en este estudio), lo que nos sugiere que, en algunos intentos de influencia se hecha mano de más de una estrategia a la vez, es decir, que el agente puede emplear más de una táctica cuando intenta influir en la persona blanco. Esto no contraría nuestra idea inicial de que son comportamientos distintos que se emplean para alcanzar objetivos definidos, sino solamente nos muestra que las tácticas empleadas por

los supervisores pueden llegar a presentarse solas o en combinación con otras, para cumplir un mismo fin y alcanzar así un mayor éxito (Gupta & Case, 1999).

Encontramos que el tipo de estrategia empleada y su frecuencia de uso, se encuentran influidas por variables organizacionales tales como el nivel organizacional, el giro de la empresa, los años de experiencia en el puesto y el género del personal a cargo, así como también, por características individuales tales como el sexo, la edad y la escolaridad de los agentes.

Con respecto al uso más frecuente de unas tácticas sobre otras, observamos que las tácticas de cordialidad y persuasión racional son más empleadas por los niveles altos de la organización, seguidos por los niveles medios y, en último lugar, los de primera línea. Dado que los ejecutivos sienten que tienen la suficiente autoridad como para ejercer influencia en sus subordinados (Vecchio & Sussmann, 1991), ostentan el poder de tipo formal, son reconocidos oficialmente por la organización (Guillén & Guil, 2000), tienen mayor experiencia así como un nivel mayor de estudios, prefieren hacer uso de tácticas que dejen una opinión favorable de ellos tales como el ser cordiales, utilizan sus propios conocimientos y habilidades para convencer a los demás, habilidades de liderazgo que, parecen ser esenciales para ejercer la dirección en la dirección correcta (David, 1977). Ello no nos indica que los dos niveles de supervisores que se encuentran por debajo de éste no usen tal táctica, sino solamente que ésta es más empleada por el nivel más alto en la jerarquía.

En cuanto al giro de la empresa, se observó que para las tácticas de cordialidad, confianza, legitimidad y coalición, los supervisores que laboraban en empresas de servicios utilizan más frecuentemente tales estrategias con respecto a los que laboraban en empresas comerciales y de producción. En el caso de las tácticas de presión, los supervisores de empresas comerciales, seguidos por los de empresas de producción, mostraron un uso más frecuente de éstas tácticas, que los que laboraban en empresas de servicios. Finalmente,

la táctica de consulta reportó un uso más frecuente en empresas de producción que en empresas de servicio y comerciales.

Este uso diferencial de unas tácticas con respecto a otras puede deberse a la actividad principal a la que se dedica la organización y, por tanto, a los objetivos que se intentan cumplir. Tales objetivos forman parte de la misión de la empresa particular y, de alguna manera, estos guían la cultura de la organización. Ello coincide con estudios previos, en donde se señala cómo las prácticas individuales que tiene un supervisor llegan a diferir de una organización a otra dadas las diferentes condiciones ambientales y culturales de ésta (David, op. cit.).

Esto es, en una empresa de servicios, independientemente del tipo de servicio que brinde, el área de mayor relevancia son los recursos humanos, puesto que son ellos los que desempeñaran la labor de servicio al cliente; así, de su actitud, experiencia laboral y creatividad dependerá la fuerza y éxito de la empresa ((Bittel & Newstrom, 1992). Así pues, si el personal es tratado con amabilidad y confianza, se favorecen las relaciones entre sus miembros, se lleva a cabo el trabajo en equipo, se enriquecen los proyectos y trabajo en general con el apoyo de todos sus miembros, siguiéndose las políticas y lineamientos de servicio al cliente, la organización "asegura" en mayor grado el cumplir con sus objetivos.

A diferencia de las empresas comerciales, enfocadas en a la exposición y distribución del producto y las empresas de producción cuya meta se dirige a elaborar productos con el fin de obtener utilidades por las operaciones e inversiones efectuadas y (Grados, 2001), la presión por alcanzar los niveles de producto propuestos, rebasar los topes de venta anteriores y superar los contratiempos durante la transformación y venta del producto, respectivamente son mayores, ya que dependen principalmente de tales actividades. Por tanto, las personas que laboran en estas organizaciones están sujetas constantemente a tal presión, situación que reflejan en su estilo de ejercer el

liderazgo mediante el proceso de influencia. Por ejemplo, en las líneas de producción y departamentos de ventas los supervisores emplearán con mayor frecuencia tácticas de presión, pues estarán en constante carrera por mejorar los estándares anteriores y de esta manera cumplir sus objetivos. En el caso de las empresas de producción, un estilo inclinado hacia la consulta, les permitirá tener reportes de personas expertas sobre la manipulación de algún material o producto y, así, poder anticipar cualquier cambio.

Con respecto a la variable de años de experiencia laboral de los supervisores, encontramos diferencias para las tácticas de cordialidad y aprobación superior. La primera es utilizada con mayor frecuencia por personas con más años de experiencia trabajando en tales puestos, seguidos por los que tienen pocos años (de dos a tres solamente); a diferencia de la táctica de aprobación, que es más empleada por aquellos que tienen poco tiempo laborando en puestos de supervisión y, por consiguiente, menor experiencia.

Esto nos indica que, mientras más experiencia se tiene en la realización de alguna actividad, se incrementa el grado de seguridad para su probable éxito (Tedeschi, 1979) y es menos necesario recurrir a autoridades más altas que la del supervisor para tomar una decisión o, simplemente, para que refuercen sus solicitudes ante sus colaboradores. El tener confianza con la experiencia que se posee y hacer uso de ella en los intentos para influenciar a otros, nos brinda la seguridad, hasta cierto punto, de que lograremos nuestros objetivos. Así mismo, si el individuo es relativamente "novato" en desempeñarse en cierto puesto, se sentirá un tanto "inseguro" para conseguir sus propósitos (hasta que vaya adquiriendo mayor experiencia en la actividad), por tanto, hará uso de estrategias que impliquen el apoyo o respaldo de una autoridad mayor para lograr que sus propuestas sean aceptadas por el personal a su cargo.

Con respecto a la variable del género del personal a cargo se observaron, para la táctica de intercambio, diferencias significativas en su uso con relación a quienes supervisaban ambos sexos o solamente uno de ellos. Se observaron

además diferencias en los supervisores que tenían a su cargo sólo hombres o sólo mujeres en las tácticas de persuasión, intercambio, legitimidad y confianza; presentándose en las mujeres un uso más frecuente de la táctica de persuasión racional que en los hombres. Por el contrario, las tres tácticas restantes mostraron ser más empleadas por los hombres que por las mujeres.

Es de importancia resaltar aquí que el 85% de los supervisores que tenían a su cargo personal de un sólo sexo, éste coincidía con el sexo del supervisor, es decir, el supervisor y sus subordinados eran sólo hombres o sólo mujeres. Ello nos remite, por un lado, a los aspectos socioculturales que comentaremos específicamente más adelante y, por otro, a estudios realizados por otros investigadores en los que se observa que, cuando una persona es más experta o conocedora de un tema particular; en este caso, los hombres tendrán mayor afinidad con otros hombres para tratar temas relacionados con su sexo y las mujeres sobre temas concernientes con su propio grupo (Eagly, 1997), los recursos que se tienen para negociar o hacer tratos son mayores cuando las personas que integran el grupo pertenecen al mismo sexo, por tanto, las oportunidades y condiciones para establecer el intercambio en los intentos de influencia que se realizan, permiten que se lleve a cabo tal proceso con mayor frecuencia. Así, cuando se tiene un grupo más diverso (compuesto por hombres y mujeres) el supervisor elige entre todas las estrategias disponibles sin mostrar una diferencia tan marcada de cuando el grupo es más homogéneo en cuestión de género.

Con respecto al nivel de eficiencia que reportan los agentes cuando intentan influir a sus colaboradores observamos, de manera general, que las personas que refieren alcanzar entre un 90 y 100% de eficiencia emplean más frecuentemente tácticas tales como persuasión racional, cordialidad, intercambio, consulta, confianza y legitimidad en contraposición con quienes reportan entre un 80 y 70% de eficiencia. Esto es, la mayoría de los agentes que reportan alcanzar niveles máximos de éxito en sus intentos de influencia, son aquellos que utilizan la mayor parte de las estrategias consideradas en

este estudio; sus estrategias se basan en el respeto, la amabilidad y, en general, en llevar una buena convivencia interpersonal, sin dejar de lado tienen un nivel jerárquico en la organización. Como comentamos con anterioridad, cuando se realizan intentos de influencia y se obtiene mayor éxito en los resultados que se buscan es, generalmente, cuando las tácticas empleadas se presentan en combinación con otras para cumplir un mismo fin (Gupta, op. cit.; Yukl, Falbe & Youn, 1993). Sin embargo, cabe mencionar que este criterio es mera percepción del agente, lo que le da un valor subjetivo y deja espacio a la intervención de otras variables que se deberían tomar en cuenta tales como la percepción de la persona blanco sobre el éxito de los intentos de influencia que ejerce su supervisor.

En cuanto a las diferencias significativas por sexo los resultados nos muestran que las mujeres obtienen puntuaciones más altas en las tácticas de cordialidad, coalición y confianza, que los hombres. Por el contrario, ellos alcanzan puntuaciones más altas en la táctica de presión. Esto nos refiere a que aún están presentes ciertas pautas de conducta que son guiadas por aspectos culturales (expectativas de rol) que delimitan nuestro comportamiento, incluso, en el ambiente laboral. No nos referimos a que las diferencias se relacionen con la eficiencia o los resultados que pueden alcanzar las mujeres hoy día dentro de su desempeño profesional y/o laboral, mas bien, a la frecuencia o predominancia con la que se presentan ciertas conductas de influencia con respecto a otras en ambos sexos.

De manera general, se espera que las mujeres ejerzan en menor medida su autoridad, usen de forma distinta el poder (Johnson, 1976) tengan menores habilidades de liderazgo y una menor influencia en las tareas de grupo que los hombres (Drieskell, Olmstead & Salas, 1993). En términos de los atributos generales que caracterizan a los hombres encontramos que se les considera como más independientes, competitivos, dominantes, ambiciosos, poco emocionales y líderes (Taylor y cols, op. cit.). Esto nos remite a los estereotipos de género (creencias sobre los atributos personales de hombres y mujeres)

que se basan en el género, la raza, el grupo étnico, entre otros aspectos culturales, y que permiten referir una imagen típica de los miembros que componen una categoría social particular (Taylor, Peplau & Sears, 2000).

En las organizaciones, por ejemplo, los roles laborales para la mujer la ubican con un menor estatus social, prestigio y poder; asimismo, los hombres se consideran con mayor estatus y autoridad en el trabajo (Eagly, 1987).

Tal y como sugieren algunos estudios, las mujeres tienden a utilizar más estrategias de influencia indirecta, tales como tácticas de cordialidad, en contraposición con los hombres de quienes se espera que empleen más tácticas de influencia directa como la legitimidad, el manejo de información, la amenaza, la presión y el castigo (Johnson, 1979; Wiley & Eskilson, 1982).

Eagly y Johnson (1990) mencionan que el estilo de comunicación de los hombres fortalece su poder social. Como líderes en situaciones en la que los roles no están rígidamente definidos, los hombres tienden a ser directivos y las mujeres democráticas. Ellos tienden a sobresalir como líderes directivos que buscan objetivos específicos, las mujeres como líderes sociales que construyen el espíritu de un grupo (Eagly & Karau, 1991; Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Wood & Rhodes, 1991). Así, las personas aceptan más fácilmente el liderazgo de un hombre "fuerte y autoritario" y no el de una mujer "prepotente y agresiva" (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).

Desde una perspectiva femenina, el estilo de influencia de las mujeres tiende a ser más indirecto; con menos interrupciones, más sensitivo, más cortés. Los hombres tienden a ocuparse con mayor frecuencia de tareas y conexiones con grupos más grandes; las mujeres, se ocupan de las relaciones personales (Tannen, 1990). Esto nos indica que, ciertamente, los hombres emplearán con mayor frecuencia estrategias distintas de las que utilizan las mujeres, apegándose así a este aspecto sociocultural que dirige y encamina su conducta.

Por tanto, hemos de observar en diversas investigaciones realizadas en distintos países con relación a las diferencias por sexo en el uso de distintas formas de influencia, inconsistencias en cuanto a sus resultados, por lo que es necesario resaltar la importancia que tienen los factores culturales. Cada cultura permite o limita la adopción de ciertos patrones de conducta asociados con el rol que desempeña cada individuo (Izraelí, 1987).

La sociocultura, entendida como un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas, norman los sentimientos e ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los tipos de papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles, los dónde, cuándo, con quién y cómo desempeñarlos (Díaz Guerrero, 1994).

Por otro lado, el deseo de ser aceptado por los demás puede también llevar al individuo a actuar, en mayor o menor medida, de acuerdo con los tipos de género establecidos en su sociedad dependiendo de la situación (Taylor y cols, op. cit). Sin embargo, generalmente las personas tienden a ser consistentes con las normas sociales actuales y las expectativas de roles que los llevan a actuar de una u otra manera (Yukl & Falbe, 1992). Esto apoya nuestra hipótesis puesto que, considerando que la mayor parte de los agentes prefieren usar tácticas que son socialmente aceptables, viables en términos de su posición y poder, así como delimitadas por las expectativas de roles en nuestra sociedad, entonces la frecuencia con la que se presentan las diversas tácticas de influencia en esta muestra varía también.

Esta variación acerca del empleo de unas tácticas sobre otras ha sido demostrada por diversos autores que han incursionado en esta área de investigación. Algunos han dirigido su atención a las diversas relaciones que se presentan con respecto a la dirección de los intentos de influencia (Kipnis & Cosentino, 1979; Gupta & Case, 1999); otros han explorado la relativa efectividad de cada una de las estrategias para influenciar en las tres

direcciones (Yukl & Falbe, 1992); unos más las han relacionado con la evaluación de la persona blanco acerca de su uso y con respecto a su percepción sobre el agente (Drory & Beaty, 1991). También se ha relacionado su posible uso con el papel del supervisor (Noypayak & Speece, 1998); el éxito que tiene la influencia sobre la persona blanco (Tedeschi, 1979); y como mencionamos anteriormente, la posición que ocupa el agente en la jerarquía organizacional (Vecchio & Sussmann, 1991).

Por otra parte, se encontraron diferencias significativas para las tácticas de persuasión, consulta, coalición, confianza y legitimidad con relación a la edad de los sujetos, esto es, mientras aumenta la edad de los supervisores, éstos emplean más frecuentemente tales tácticas en comparación con los más jóvenes. Ello nos indica que los sujetos de mayor edad, con el tiempo, van acumulando también mayor experiencia en las relaciones que establecen con otras personas; los conocimientos y habilidades que han adquirido los utilizan ahora en mayor grado para lograr sus objetivos; consideran que el apoyo de otras personas, la trasmisión adecuada de la información, la formación de grupos, así como, el sembrar la confianza en su personal a cargo, tomarlo en cuenta al planear un cambio, les permite alcanzar sus metas más exitosamente, dado que son estilos que se alejan mucho del resentimiento y las malas opiniones si se les compara con las consecuencias de emplear un estilo más enérgico y de presión (Tannenbaum, 1968).

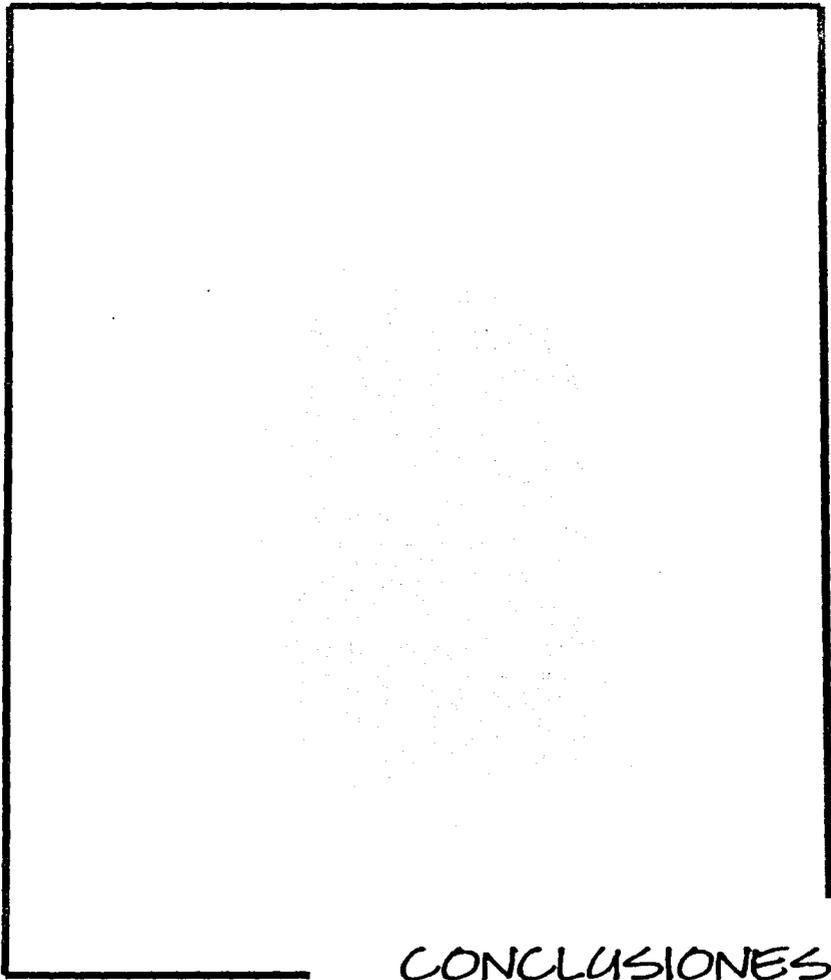
En la escolaridad de los sujetos también se observaron diferencias significativas con relación al uso más frecuente de unas tácticas sobre otras. Los supervisores con nivel medio de estudios obtuvieron puntuaciones mayores en la táctica de aprobación superior, seguidos por supervisores con nivel de estudios de licenciatura y, finalmente, supervisores con estudios máximos de posgrado. En la táctica de intercambio se observó que los supervisores con nivel de estudios de posgrado, seguidos por los de licenciatura, emplean con mayor frecuencia esta táctica que aquellos que tienen un nivel medio de estudios. Para la táctica de consulta, las diferencias

que se observaron mostraron que los supervisores con nivel de estudios de licenciatura obtuvieron puntuaciones mayores, seguidos por los supervisores que con estudios de posgrado y, finalmente, aquellos con sólo preparatoria.

Si consideramos que, hoy día, el nivel de escolaridad es un factor importante para designar o ubicar a las personas en determinados puestos, podremos pensar que los supervisores con sólo nivel medio de estudios tienen mayores probabilidades de ubicarse en niveles bajos dentro de la jerarquía organizacional, lo que les da poca autoridad legítima para ejercerla sobre sus colaboradores y, por consiguiente, los inclina a confiar más y/o depender de las tácticas de aprobación superior que los niveles más altos (Vecchio & Sussmann, 1991).

Considerando además que, el nivel de escolaridad es un indicador importante de los conocimientos que adquirió el individuo durante su formación, preparación y actualización educativa, entonces, podemos suponer que una persona con mayor nivel de estudios y/o educación continua tendrá mayores alternativas u opciones al alcance para intercambiar o negociar recursos con otras personas (p.e. la información a la que tiene acceso), por lo cual, utilizará más frecuentemente estas estrategias en sus intentos de influencia. De igual forma, el poseer un nivel profesional, nos hace pensar que aunque se poseen los conocimientos, no se cuenta aún con una especialización en la materia o simplemente falta experiencia, por lo que el individuo se inclinará por un estilo de consulta, con lo que asegura conseguir algo que está avalado por la opinión de terceros, quizá, más expertos.

Finalmente, en este estudio preliminar se da cuenta de que, el utilizar distintos comportamientos de influencia implica tener en consideración factores de tipo contextual, tales como las variables organizacionales aquí consideradas, así como características individuales que muestran darle un uso diferencial a las tácticas que emplea el agente para influenciar a la persona blanco.



CONCLUSIONES

El proceso de construcción del TIS nos permitió obtener un instrumento que mide diversas conductas de influencia tales como la persuasión racional, la cordialidad, el intercambio, la consulta, la confianza, la legitimidad, la coalición, la presión y la aprobación superior, mismas que han sido reportadas en la literatura de reciente investigación (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Yukl y Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992).

Considerando que este es el primer paso para tener un instrumento que sea confiable y válido para poblaciones mexicanas y tomando en cuenta que el índice de confiabilidad final obtenido se ubicó en un nivel aceptable, sugerimos que se retome como antecedente para ser refinado en futuras investigaciones cuidando aspectos tales como el tamaño de la muestra (aplicar el TIS, resultado de la primera etapa, en una muestra mayor), la comprensión de los reactivos (que sean claros), la definición de las escalas, esto es, mediante la aplicación de análisis factoriales que permitan agruparlas en factores, todo ello, con el fin de fortalecer y reforzar las debilidades del presente estudio.

Hay que mencionar que los datos sobre confiabilidad temporal y de equivalencia no se encuentran demostrados en el presente trabajo, dadas las características de estos aspectos y el número total de sujetos de la muestra manejada. Sin embargo, podemos afirmar que el TIS cuenta con una validez sobre el contenido de sus reactivos con respecto a la definición del constructo. Además, la aplicación de la técnica de Redes Semánticas (Reyes Lagunes, 1993) nos permitió integrar los reactivos con términos del vocabulario de individuos involucrados con las conductas a medir, lo que agrega al TIS un valor de significado para la población para la que va dirigido (Valdez, 1991; Valdez & Martínez 1988; Díaz Loving, Canales & Gamboa 1988; Valdez & Reyes Lagunes 1992).

La validación de un constructo requiere de la acumulación gradual de diversas fuentes de información, cada uno es derivado de las interrelaciones

establecidas entre medidas conductuales y se forma para organizar y dar cuenta de las concordancias observadas en las respuestas. Cualquier información que arroje luz sobre la naturaleza del dato considerado, sobre las condiciones que afectan su desarrollo y sus manifestaciones, constituye una evidencia apropiada para su validación (Anastasi & Urbina, 1998). Por lo que, la validez de constructo del TIS llevará más tiempo y trabajo, puesto que implicaría la comparación con criterios de tipo externo y, también, mayor documentación por parte de los investigadores. Sin embargo, consideramos como datos de aportación los resultados del presente trabajo.

Es evidente que ciertas tácticas de influencia se utilizan con mayor o menor frecuencia que otras de acuerdo con diferentes características organizacionales, tales como el nivel organizacional que ocupa el supervisor (agente), los años de experiencia que tenga en puestos de dirección, el giro de la empresa, el género del personal que se supervisa, así como también ciertas características del agente tales como su sexo, edad y nivel de escolaridad. Sin embargo, debemos tener presente que estos datos no pueden generalizarse a toda la población, puesto que sólo se exploró una pequeña muestra en la que se observaron las variaciones antes mencionadas.

Sin embargo, es recomendable tomar en cuenta tales aspectos y explorarlos a fondo en futuras investigaciones para ampliar el nivel de comprensión de estos fenómenos de influencia interpersonal. Al hacerlo, no se debe dejar de lado otros factores tales como el poder que posee la persona, el contexto y situación específicas, las habilidades del agente, las fuentes materiales de las que dispone, su experiencia, las normas culturales, etc., puesto que tales aspectos interaccionan con las estrategias que utilizan las personas y, por tanto, les acarrearán diferentes resultados durante el proceso. Puesto que se ha demostrado que el que se utilicen las tácticas solas o en combinación entre sí, llevará a obtener niveles diferentes de efectividad (Kipnis & Schmidt, 1988; Gupta & Cosentino, 1999), así como también, traerá a la organización distintas consecuencias que se reflejarán en las evaluaciones del desempeño, los

niveles de estrés, el ingreso salarial percibido (Kipnis & Schmidt, 1988), los niveles de productividad, el ambiente laboral (Tannenbaum, 1968) y otros aspectos, tanto positivos como negativos para el individuo y para la organización (Judge & Bretz, 1994), es necesario estudiar tanto el proceso de influencia, con sus estrategias y combinaciones, así como, los resultados que acarrea cada uno de ellos.

La cuestión entonces estaría dirigida a utilizar la táctica adecuada en la circunstancia correcta, considerando los resultados a corto plazo y las implicaciones a la larga. Por ejemplo, se ha observado que no existe mayor beneficio o ventaja alguna en depender de manera constante de tácticas de presión si esto, a la alarga, hace surgir una cultura que evite los riesgos y se dedique a la protección interna de sí misma (Taffinder, 2000). Por tanto, queda aún mucho por explorar en este campo dentro de nuestra población.

Si el que un supervisor llegue a ser efectivo implica que no sólo es capaz de captar las necesidades y sentimientos de sus subordinados, sino además, los respeta, confía en ellos y hace que confíen en él, recibe y considera sus ideas y sugerencias (Tannenbaum, 1968), en general, alcanza sus objetivos en colaboración con su grupo de trabajo, entonces debemos considerar que el empleo de todas las tácticas de influencia, en mayor o menor medida unas u otras, contribuye al éxito para ejercer un liderazgo eficaz (punto que observamos en los niveles de eficiencia reportados por los agentes, en los que se muestra un uso de la mayor parte de las tácticas de influencia consideradas). Por tanto, es necesario que la dirección y las demás personas encargadas de ejercerla conozcan cómo se lleva a cabo el proceso, planeen y organicen sus intentos de influencia, detecten los elementos que componen una u otra situación particular, determinen la estrategia más adecuada para emplear en un momento determinado y dirijan sus esfuerzos para cumplir con las metas establecidas. La investigación a realizar estaría dirigida a esclarecer estos aspectos y a brindar, lo más confiable y válido, toda esta información que se identifica con tal importancia.

Hay que señalar que, no sólo es importante conocer el proceso de influencia en dirección descendente e instruir a las personas que ubican tales posiciones. Dado que las interrelaciones entre los individuos se presentan bajo medios más complejos en los que intervienen personas con distintas posiciones y diferentes funciones, pero todas ellas dirigidas a cumplir un mismo fin y, considerando que el liderazgo es un proceso de influencia que implica relaciones entre dos o más personas que interdependen para la consecución de objetivos grupales (Hollander & Julian, 1970), entonces, superando las debilidades del presente estudio, es necesario investigar este proceso de influencia en las tres direcciones (descendente, ascendente y lateral).

Este estudio es sólo un inicio en la exploración del tal proceso, es un comienzo para conocer la influencia que se presenta en sentido descendente. Sin embargo, partiendo de esta investigación preliminar y retomando los resultados encontrados, proponemos a otros colegas, especialistas y profesionales, incursionar en esta área; estudiar el proceso de influencia en sus tres direcciones: ascendente, descendente y lateral; explorar la percepción del agente y de la persona blanco con respecto a las estrategias de influencia empleadas así como su posible éxito; aplicar nuevamente el TIS a muestras más amplias en número para poder identificar su relación con las variables aquí consideradas y otros factores que intervienen en el proceso de influencia, que se mencionaron anteriormente.

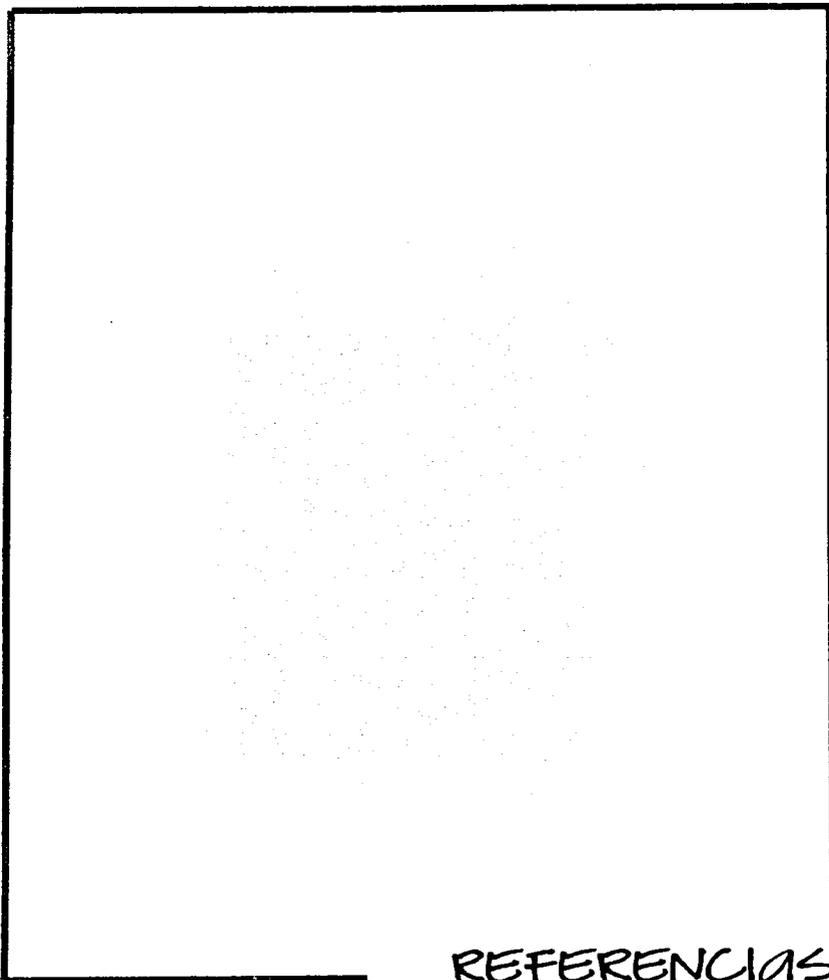
Además, es recomendable correlacionarlo con otros instrumentos ya diseñados que midan conductas similares para probar su validez concurrente, investigar la relativa efectividad que tiene el emplear unas tácticas sobre otras en situaciones particulares, tener la posibilidad de realizar análisis factoriales para concluir con un instrumento válido y confiable que pueda emplearse para distintos fines dependiendo de las necesidades particulares presentes, ya sea para la detección de necesidades de capacitación, el diseño y elaboración de programas de entrenamiento, la selección y promoción de candidatos para

puestos de mayor responsabilidad y liderazgo, la delimitación del clima predominante en la empresa (junto con otros indicadores), el diagnóstico organizacional que apoye en la introducción de cambios en la empresa (Harrison, 1987), etc.

Hay que recordar y resaltar la importancia que tiene el construir instrumentos diseñados especialmente para poblaciones definidas, en este caso, para una muestra de la población mexicana, dadas las diferencias conceptuales tanto de los constructos a medir como de los comportamientos específicos a que éstos se refieren, así como de los aspectos situacionales, contextuales y culturales que influyen en el proceso de construcción de un instrumento de medición. Nuestra labor como profesionales debe dirigirse a apoyar y desarrollar instrumentos acordes con nuestras propias necesidades, pero sobretodo, que se ajusten a los parámetros y comportamientos que pretendemos medir en una cultura específica.

Así es como, una vez iniciada la labor de medición de conductas concretas que identifican el proceso de influencia y basados en hallazgos de investigaciones previas, se logra abrir el camino en una línea poco estudiada en nuestro país. La propuesta que hacemos gira en torno a seguir esta línea de investigación que nos permita explorar a profundidad los mecanismos de interacción interpersonal dentro de ambientes laborales, conocer las estrategias que intervienen en el proceso de influencia entre distintos niveles organizacionales y en sus diferentes direcciones, que conduzcan al ejercicio de un liderazgo eficaz con un impacto significativo en el desempeño de las personas y en el de la organización. Con ello, se pretende generar un mayor número de investigaciones; colaborar con el desarrollo y crecimiento individual y de las organizaciones; detectar necesidades y problemas específicos; desarrollar planes y programas de entrenamiento con el fin de incrementar las habilidades de liderazgo a todos los niveles (junto con los conocimientos que ya se tienen al respecto); apoyar en la construcción de organizaciones más efectivas, productivas y competentes.

La responsabilidad de desarrollar líderes empresariales, por tanto, radica no sólo en el mundo corporativo, sino en las instituciones de la propia nación: con sus escuelas, políticas educativas e industriales y, con el deseo activo de todos los individuos de estimular los retos competitivos que fomenten el liderazgo en toda la sociedad.



REFERENCIAS

- Anastasi, A. & Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. México. 7ª. Edición. Prentice Hall.
- Barrick, M. & Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 44, 1-26.
- Barrick, M. & Mount, M. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78, 111-118.
- Barriga, S. (1983). *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona.
- Bass, B. (1960). *Leadership, Psychology Organizational Behavior*. New York.
- Bass, B. (1990) *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. 3a Edición. New York. Free Press.
- Bem, D. (1970). *Beliefs, Attitudes and Human Affairs*. Belmont, California. Cole Publishing Company.
- Bentler, P. (1988). Causal Modeling Via Structural Equation Modeling. In Nesselroade, J. & Cattell, R. (Ed). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*. 2a Edición. New York. Plenum Press. 317-335.
- Bernardin, H. & Bownas, D. (1985) *Personality Assessment in Organizations*. New York. Praeger.
- Bhatnagar, D. (1993). Evaluation of Managerial Influence tactics: A Study of Indian Bank Managers. *Journal of Managerial Psychology*. 8 (1). 12-18.
- Bittel, L. & Newstrom, J. (1992). *Lo que todo supervisor debe saber*. 6ª Edición. México. McGraw Hill.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grig*. Houston.
- Blum, M. & Naylor, J. (1976). *Psicología Industrial: Sus fundamentos Teóricos y Sociales*. México. Trillas.
- Brown, F. (1993). *Principios de la Medición en Psicología y Educación*. México. Manual Moderno.
- Campbell, D. & Fiske, D. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*. 56, 81-105.
- Campbell, D. (1960). Recommendations for APA Test Standards Regarding Construct, Trait and Discriminant Validity. *American Psychologist*, 15, 546-553.

Campbell, J. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In Dunnette, M. & Hough, L. (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 2a. Edición. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press. 687-732.

Carli, L. (1991). Gender, Status, and Influence: Advances in Group Processes, Theory and Research. Vol 8. Greenwich.

Carothers, B. (1999). Relationships of Employment Status, Gender Role, Insult and Gender with use of Influence Tactics. A Journal of Research. Septiembre, 1-11.

Cartwright, D. & Zander, A. (1980). Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. México. Trillas.

Carter, L. (1953). On defining leadership. New York. John & Wiley and Sons.

Cascio, W. & Silvey, V. (1979). Utility of the Assessment Center as a Selection Device. *Journal of Applied Psychology*. 64. 107-118.

Case, T.; Dossier, L.; Murkinson, G. & Keys, B. (1988). How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*. 9 (4). 25-31.

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. McGraw Hill Interamericana.

Cialdini, R. (1988). Influence: Science and Practice. New York. Harper & Collins.

Cialdini, R. (1994). Interpersonal Influence. En: Shavitt, S. & Brock, T. (Ed). Persuasion. Massachusetts, USA. Allyn & Bacon. (195-217).

Clark, K. & Clark, M. (1990). Measures of Leadership. West Orange, NJ. Leadership Library of America.

Cohen, R. & Swerdlik, M. (2000). Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición. 4ª Ed. McGraw Hill. México. 224-260.

Coolican, H. (1994). Métodos de Investigación y Estadística en Psicología. México. El Manual Moderno.

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*. 16, 297-334.

David, K. (1977). Human Behavior at Work. Organizational Behavior. USA. McGraw Hill.

Day, R. & Hamblin, R. (1964). Some Effects of Close and Punitive Styles of Supervision. *American Journal Sociology*. 69 (5). 499-510.

Deluga, R. (1988). The Politics of Leadership: The Relationship between Task-People Leadership and Subordinate Influence. *Journal of Organizational Behavior*. 9. 359-366.

Díaz Guerrero, R. (1994). Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología. México. Trillas.

Dindia, K., & Allen, M. (1992). Sex differences in self-disclosure: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 112, 106-124.

Driskell, J.; Olmstead, B. & Salas, E. (1993). Task Cues, Dominance Cues and Influence in Task Groups. *Journal of Applied Psychology*. 78 (1). 51-60.

Drory, A. & Beaty, D. (1991). Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics. *Journal of Organizational Behavior*. 12. 249-258.

DuBrin, A. (1978). Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective. New York. Pergamon Press Inc.

Dunnette, M. & Hough, L. (1992) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 2a. Edición. Palo Alto, CA. Consulting Psychologist Press. (1-3).

Eagly, A. (1987). Sex Differences in Social Behavior: A Social Role Interpretation. Hillsdale, New Jersey. Erlbaum.

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 108. 187-329.

Eagly, A. & Karau, S. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60. 187-329.

Eagly, A.; Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 117. 187-329.

Eagly, A.; Makhijani, M. & Klonsky, B. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 111. 187-329.

Ellyson, S.; Dovidio, J. & Brown, C. (1991). The Look of Power: Gender Differences and Similarities in Visual. Dominance Behavior. New York.

Elliott, C. (1990). Differential Ability Scales: Administration and Scoring Manual. Introductory and Technical Handbook. San Antonio, Texas. Psychological Corporation.

Erez, M.; Rim, Y. & Keider, I. (1986). The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent and Target. *Journal of Occupational Psychology*, 59. 25-39.

Farmer, S. (1999). Why are styles of Upward Influence Neglected?. Making the case for a Configurational Approach to Influences. *Journal of Management*, Septiembre. 1-16.

Fiedler, F. (1976). Factores de la Situación relacionados con la Eficiencia de la Dirección. En: Fleishman, E. & Bass, A. (Ed). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México. Trillas.

Figueroa, N.; González, E. & Solís, V. (1981). Una Aproximación al Problema del Significado: las Redes Semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 13 (3), 447-458.

Fikret, S. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21 (8). 414-426.

Fleishman, E. (1961). Leadership climate, human relations, training and supervisory behavior. In: (Ed.) *Studies in Personnel and Industrial Psychology*. Homewood. Dorsey Press. 315-328.

Fleishman, E. & Bass, A. (1979) *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. Trillas. México.

Fleishman, E; Harris, F; Burt, H.E. (1955) *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus, Ohio.

French, J. & Raven, B. (1959). The Basis of Social Power. *Studies in Social Power*. México. Trillas.

Gibb, C. (1954). Leadership. En: (Ed.) *Handbook of Social Psychology*. Cambridge. 877-920.

Gibson, J.; Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. Ninth edition. USA. IRWIN, Times Mirrow Higher Education Group.

Grados, J. (2001). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. 2ª Edición. México. Manual Moderno.

Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España. McGraw Hill.

Guion, R. (1991). Personnel Assessment, Selection, and Placement. In Dunnette, M. & Hough, L. (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 2, 327-397.

Gupta, S. & Case, T. (1999). Managers' Outward Influence Tactics and their consequences: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*. 20 (6). 300-308.

Hardt, R.; Eyde, L.; Primoff, E. & Tordy, G. (1981). The New York State Trooper Job Element Examination: Final Technical Report. Albany: New York State Police. National Technical Information Service, Springfield, VA 22161.

Harrison, M. (1987). Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes. Newbury Park, California. Sage Publications.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill.

Hellriegel, D.; Slocum, J. & Woodman, R. (1998). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. SouthWestern College. International Thomson Editores.

Hinkin, T. & Schriesheim, C. (1990). Influence Tactics used by subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*. 75 (3). 246-257.

Hinkin, T. & Schriesheim, C. (1993). Power and Influence. In: Ivancevich, J. & Matteson, M. (Ed). 3ra. Edición. Homewood, Irwin, Inc.

Hogan, R.; Curphy, G. & Hogan, J. (1994) What we know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*. 49, 493-504.

Hogan, R.; Hogan, J. & Roberts, B. (1996) Personality Measurement and Employment Decisions: Questions and Answers. *American Psychologist*. 51, 469-477.

Hollander, E. & Julian, J. (1970). Studies in Leader Legitimacy, Influence and Innovation. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, 5.

Homans, G. (1961). Social Behavior: Its elementary forms. New York.

Hough, L.; Eaton, N.; Dunnette, M.; Kamp, J. & McCloy, R. (1990) Criterion related Validities of Personality Constructs and the Effect of Response Distortion on those Validities. *Journal of Applied Psychology Monograph*. 75, 581-595.

- Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1976). La Influencia del Gerente y el Desempeño. En: Fleishman, E. & Bass, A. (Ed). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México. Trillas.
- Izraeli, D. (1987). Sex Effects in the Evaluation of Influence Tactics. *Journal of Occupational Behavior*. 8. 79-86.
- Jackson, D. & Messick, S. (1958). Content and Style in Personality Assessment. *Psychological Bulletin*. 55, 243-252.
- Jackson, D. (1970). A Sequential System for Personality Scale Development. In Spielberger, C. (Ed). Current Topics in Clinical and Community Psychology. New York: Academic Press. 2, 61-96.
- Jackson, D. (1973). Structured Personality Assessment. In Wolman, B. (Ed). Handbook of General Psychology. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall. 775-792.
- James, L.; Mulaik, S. & Brett, J. (1982). Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data. Beverly Hills, CA. Sage Publications.
- Judge, T. & Bretz, R. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*. 20. 43-65.
- Kaiser, H. & Michael, W. (1975). Domain Validity and Generalizability. *Educational and Psychological Measurement*. 35, 31-35.
- Katz, R. & Kahn, D. (1977). Psicología Social de las Organizaciones. México. Trillas.
- Kerlinger, F. (1998). Investigación del Comportamiento. México. McGraw Hill.
- Kipnis, D. & Cosentino, J. (1976). Empleo de los Poderes del Supervisor en la Industria. En: Fleishman, E. & Bass, A. (Ed). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México. Trillas.
- Kipnis, D; Schmidt, S. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*. 65 (4). 440-452.
- Kitayama, S. & Burnstein, E. (1994). Social Influence, Persuasion and Group Decision Making. En: Shavitt, S. & Brock, T. (Ed). Persuasion. Massachusetts, USA. Allyn & Bacon. (175-193).
- Kreitner, R., Kinicki, A., Gelles, R., Levine, A. & Myers, D. (1998). Psicología Social. México. McGraw-Hill.
- Kwong, S. (1997). The utilization of Influence Tactics for the Implementation of Quality Improvement Policies. *Journal of Managerial Psychology*. 12 (1). 21-26.

- Landy, F.; Shankster, L. & Kholer, S. (1994). Personnel Selection and Placement. *Annual Review of Psychology*. 45, 261-296.
- Levin, J. (1979). Fundamentos de la Estadística en la Investigación Social. México. Harla.
- Lewin, K; Lippitt, R. Y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10. 271-299.
- Likert, R. (1932) A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. 140, 44 - 53.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York. McGraw Hill.
- Lippitt, R. & White, R. (1953). The Social Climate of children's groups. *Child Behavior and Development*. McGraw-Hill. New York. 247-485.
- Loehlin, J. (1992). Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path, and Structural Analysis. 2a Edición. Hillsdale, NJ. Erlbaum.
- Lubinski, R. & Dawis, R. (1992) Aptitudes, skills, and proficiencies. In Dunnett, M. & Hough, L. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2a. Edición. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. 1-59.
- Luthans, F. (1977). *Organizational Behavior*. 2a. Edición. New York. McGraw Hill.
- Major, B.; Schmidlin, A. & Williams, L. (1990). Gender Patterns in Social Touch: The Impact of Setting and Age. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58. p 188.
- Mann, F. & Baumgartel, H. (1952). Absences and employee attitudes in an electric power company. Ann Arbor, Survey Research Center, Univ. Michigan.
- Matthews, G.; Jones, D. & Chamberlain, A. (1992). Predictors of Individual Differences in Mail Coding Skills and their Variation with Ability Level. *Journal of Applied Psychology*. 77, 406-418.
- McHenry, J.; Hough, L.; Toquam, J.; Hanson, M. & Ashworth, S. (1990). Project a validity results: The relationship between predictor and criterion domains. *Personnel Psychology*. 43, 335-354.
- Menne, J.; McCarthy, W. & Menne, J. (1976). A Systems Approach to the Content Validation of Employee Selection Procedures. *Public Personnel Management*. 5, 387-396.

- Messick, S. (1988). Validity. In Linn, R. (Ed). Educational Measurement. 3a. Edición. New York: American Council on Education/Macmillan. 13-103.
- Meyer, H. (1982). ¿Whither Leadership and Supervision?. *Professional Psychology*. 13 (6). 930-941.
- Muchinsky, P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. España. Ed. Descleé de Brouwer.
- Muñiz, J. (1996) Psicometría. Madrid. Universitas. 107-170.
- Muñoz, A. (1986). Liderazgo e Influencia en el Grupo. Sociología y Psicología Social de la Educación. Madrid. 365-380.
- Myers, D. (2000). Psicología Social. 6ª Ed. Colombia. McGraw-Hill.
- Novick, M. & Lewis, C. (1967). Coefficient Alpha and the Reliability of Composite Measurements. *Psychometria*. 32, 1-13.
- Noypayak, W. & Speece, M. (1998). Tactics to Influence Subordinates among Thai Managers. *Journal of Managerial Psychology*. 13 (5). 343-358.
- Osgood, C; Suci, G. & Tannenbaum, P. (1957) The Measurement of Meaning. University de Illinois Press.
- Padua, J. (1987). Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales. México. Fondo de Cultura Económica.
- Pagano, R. (1999). Estadística para las Ciencias del Comportamiento. México. International Thomson Editores.
- Peiró, J. (1997). [Prólogo]. En: Quijano, S. (Ed). Sistemas efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños. Barcelona, Ed. EUB.
- Pelz, D. (1952). Influence: A Key to Effective Leadership in the First-line Supervisor. *Personnel*. 29. 209-217.
- Peterson, N.; Hough, L.; Dunnette, M.; Rosse, R.; Houston, J.; Toquam, J. & Wing, H. (1990). Project A: Specification of the Predictor Domain and Development of New Selection/classification Test. *Personnel Psychology*, 43, 247-276.
- Pfeffer, J. (1992). Managing with power: Politics and influence in Organizations. Boston. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1993). El Poder en las Organizaciones: Política e Influencia en una Empresa. España. McGraw Hill.

Pfeffer, J. (1997). Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización: Problemas y posibilidades. New York. Oxford University Press.

Primoff, E. & Eyde, L. (1988). Job Element Analysis. In Gael, S. (Ed). The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government. New York: Wiley. Vol.2. 807-824.

Quijano, S. (1997). Sistemas efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños. Barcelona, Ed. EUB.

Rafaeli, A. & Sutton, R. (1991). Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors. *Academy of Management Journal*. 34. 794-775.

Reyes Lagunes, I. (1993). Las Redes Semánticas Naturales, su Conceptualización y su utilización en la Construcción de Instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*. 9 (1), 81-97.

Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid, España. Pirámide.

Rogosa, D. (1979). Causal Models in Longitudinal Research: Rationale, Formulation and Interpretation. In Nesselroad, R. & Baltes, P. (Ed). Longitudinal Research in the Study of Behavior Development. New York: Academic Press. 263-302.

Roig, F. (1991). Valoración Informatizada de Pruebas Psicológicas. Barcelona, MTR.

Roig, F. (1997). Diagnóstico Psicológico a través de Cuestionarios. Barcelona, MTR.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1992). Development of a Casual Model of Processes Determining Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*. 1, 89-92.

Schmidt, F.; Hunter, J. & Outerbridge, A. (1986). Impact in Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance and Supervisory Ratings on Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 71, 432-439.

Schriesheim, C. & Hinkin, T. (1990). Influence Tactics used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*. 75 (3). 246-257.

Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. México. McGraw Hill.

- Sidanius, J.; Pratto, F. & Bobo, L. (1994). Social Dominance Orientation and the Political Psychology of Gender: A case of invariance? *Journal of Personality and Social Psychology*. 67. p 187.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership. New York.
- Taffinder, P. (2000). Los Nuevos Líderes: Cómo lograr la Transformación Corporativo por medio del Liderazgo Dinámico. México. Panorama Editorial.
- Tannen, D. (1990). You just don't understand: Women and Men in Conversation. New York. p 184.
- Tannenbaum, A. & Seashore, S. (1964). Some Changing Conceptions and Approaches to the Study of the Persons in Organizations. XV International Congress of Applied Psychology. Yugoslavia.
- Tannenbaum, A. (1968). Psicología de la Organización Laboral. México. Ed. Continental.
- Taylor, S.; Peplau, L & Sears, D. (2000). Social Psychology. Tenth Edition. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.
- Tesdeschi, J. (1976). Social Psychology: Interdependence, Interaction and Influence. New York. John Wiley & Sons.
- Tett, R.; Jackson, D. & Rothstein, M. (1991). Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*. 44, 703-742.
- Valdez, M. & Reyes Lagunes, I. (1992). Las Categorías Semánticas y el Autoconcepto. *La Psicología Social en México*. 4, 193-199.
- Valdez, M. & Hernández, A. (1986). El Significado Psicológico de rico y pobre en cuatro grupos de estudiantes de distinto nivel académico, usando Redes Semánticas. *La Psicología Social en México*. 2, 102-109.
- Vecchio, R. & Sussmann, M. (1989). Preferences for forms of Supervisory Social Influence. *Journal of Organizational Behavior*. 10. 135-143.
- Vecchio, R. & Sussmann, M. (1991). Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants. *Journal of Organizational Behavior*. 12. 73-80.
- Wayne, S. & Ferris, G. (1990). Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 75 (5). 487-499.
- Weinert, A. (1985). Manual de Psicología de la Organización: La Conducta Humana en las Organizaciones. Barcelona.

Wood, W. & Rhodes, N. (1991). Sex Differences in Interaction Style in Task Groups. New York. p 187.

Yukl, G. & Falbe, C. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*. 75 (2). 132-140.

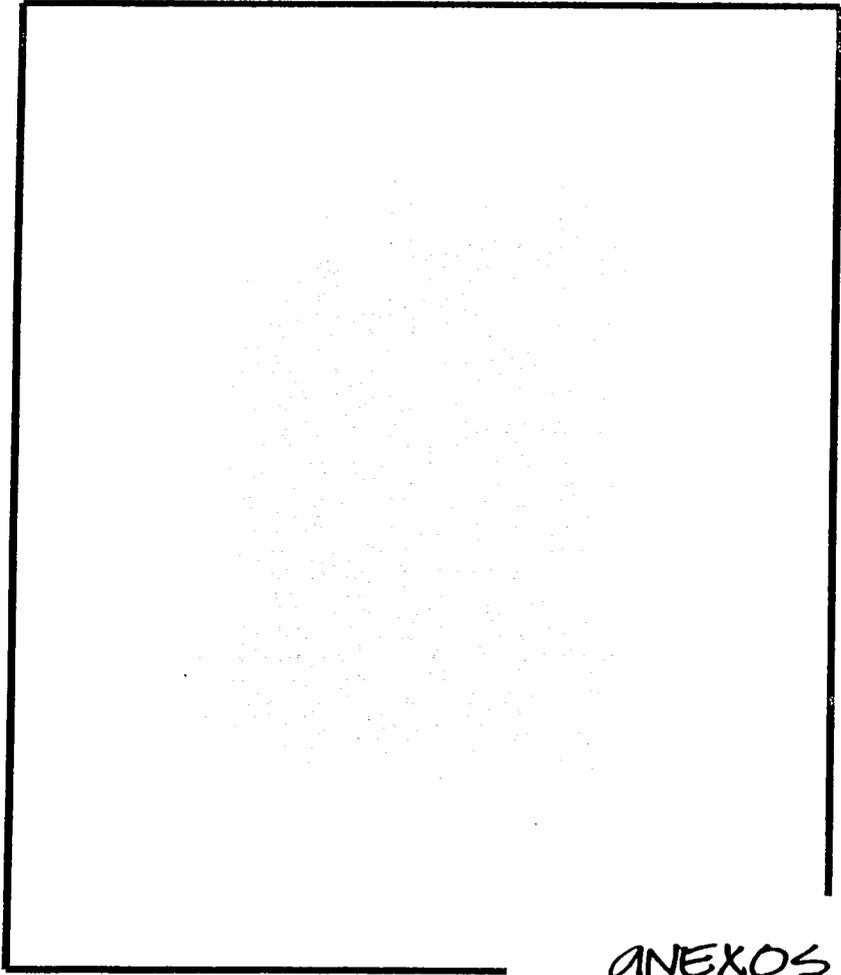
Yukl, G.; Falbe, C. & Youn, J. (1993). Patterns of Influence Behaviour for Managers. *Group and Organization Management*. 18 (1), 5-28.

Yukl, G.; Kim, H. & Chavez, C. (1999). Task Importance, Feasibility and Agent Influence Behavior as Determinants of Target Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 84 (1). 137-143.

Yukl, G.; Kim, H. & Falbe, C. (1996). Antecedents of Influence Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 81 (3). 309-317.

Yukl, G & Tracey, B. (1992). Consequences of Influence Tactics used with Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology*. 77 (4). 525-535.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In Dunnette, M. & Hough, L. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.



ANEXOS

I. Red Total de Definidoras para cada Táctica de Influencia.

NOTA: Todos las cantidades expresadas en la columna de DSC (Distancia Semántica Cuantitativa se refieren a porcentajes (%).

PERSUACION RACIONAL		
Definidora	PS	DSC
Objetivos	116	100
Conocimientos	110	94.83
Convinciente	77	66.38
Inteligente	54	46.55
Capacidad	51	43.97
Estrategias	47	40.52
Habilidad	44	37.93
Astucia	42	36.21
Analizar	41	35.34
Explicar	35	30.17
Persuadir	34	29.31
Propuestas	34	29.31
Preparación	32	27.59
Comunicación	29	25.00
Argumentar	28	24.14
Líder	28	24.14
Eficaz	27	23.28
Precisos	25	21.55
Experiencia	24	20.69
Amabilidad	23	19.83
Manipulación	23	19.83
Planeación	23	19.83
Necesidades	22	18.97
Creatividad	21	18.10
Mejoras	21	18.10
Organizar	21	18.10
Prever	21	18.10
Definir	18	15.52
Claros	17	14.66
Ideas	17	14.66
Importante	17	14.66
Influencia	17	14.66
Lógica	17	14.66
Respeto	17	14.66
Seguridad	17	14.66
Dialogar	16	13.79
Mentir	16	13.79
Motivación	16	13.79
Cooperación	15	12.93
Reales	14	12.07

CORDIALIDAD		
Definidora	PS	DSC
Respeto	130	100
Educado	108	83.08
Atento	97	74.62
Amigos	96	73.85
Comunicación	60	46.15
Trato	50	38.46
Disposición	42	32.31
Relaciones Personales	41	31.54
Servicio	40	30.77
Sincero	39	30.00
Confianza	35	26.92
Eficiencia	33	25.38
Bueno	33	25.38
Agradable	32	24.62
Tolerante	30	23.08
Compañerismo	30	23.08
Cortes	29	22.31
Ambiente agradable	29	22.31
Humano	28	21.54
Persona	27	20.77
Sensibilidad	26	20.00
Honestidad	26	20.00
Amable	26	20.00
Trabajo	24	18.46
Tranquilo	23	17.69
Empatía	22	16.92
Comprensión	22	16.92
Cooperativo	21	16.15
Sonrisa	19	14.62
Valores	18	13.85
Siempre	18	13.85
Capaz	18	13.85
Resultados	17	13.08
Convencer	17	13.08
Social	16	12.31
Preparación	16	12.31
Motivación	16	12.31
Líder	16	12.31
Felicidad	16	12.31
Humildad	15	11.54

Integrar	13	11.21
Resultados	13	11.21
Fundamentados	12	10.34
Beneficios	10	8.62
Decisión	10	8.62
Instrumentos	9	7.76

TR 2090

Cultura	15	11.54
Buena fe	15	11.54
Afectuoso	15	11.54
Actitud	15	11.54
Accesible	15	11.54
Solucionar	14	10.77
Satisfacción	14	10.77
Inteligencia	14	10.77
Calidez	14	10.77
Aceptación	14	10.77
Apoyo	13	10.00
Sugerencia	11	8.46

TR 2171

INTERCAMBIO

Definidora	PS	DSC
Ayudar	118	100
Apoyo	92	77.97
Reciproco	78	66.10
Amistad	77	65.25
Cooperar	74	62.71
Corresponder	71	60.17
Dar	50	42.37
Lealtad	50	42.37
Equipo	46	38.98
Compañerismo	42	35.59
Confianza	38	32.20
Agradecimiento	34	28.81
Convenio	34	28.81
Beneficio	29	24.58
Cordialidad	29	24.58
Comunicación	28	23.73
Solicitar	27	22.88
Negativo	26	22.03
Pedir	25	21.19
Respeto	25	21.19
Solidaridad	25	21.19
Compromiso	24	20.34
Equidad	24	20.34
Intereses	23	19.49
Relaciones Personales	22	18.64
Útil	22	18.64
Ganar	20	16.95

CONSULTA

Definidora	PS	DSC
Conocimiento	90	100
Participación	62	68.89
Equipo	59	65.56
Responsabilidad	56	62.22
Liderazgo	54	60.00
Confianza	48	53.33
Contribución	47	52.22
Seguridad	47	52.22
Decidir	45	50.00
Comunicación	41	45.56
Consenso	41	45.56
Experiencia	41	45.56
Resultados	41	45.56
Ideas	36	40.00
Grupal	35	38.89
Importante	35	38.89
Poder	34	37.78
Buena	33	36.67
Apoyo	31	34.44
Democracia	30	33.33
Colaboración	29	32.22
Lealtad	29	32.22
Iniciativa	26	28.89
Inteligencia	26	28.89
Creativo	23	25.56
Justas	23	25.56
Análisis	22	24.44

Inclinaciones	20	16.95
Igualdad	19	16.10
Armonía	18	15.25
Negociación	18	15.25
Favoritismo	17	14.41
Humanidad	17	14.41
Justo	17	14.41
Necesario	17	14.41
Servicio	17	14.41
Sin Procedimientos	17	14.41
Trabajo	17	14.41
Colaborar	16	13.56
Honestidad	16	13.56
Participar	16	13.56
Recordar	16	13.56
Responsable	16	13.56
Comprensión	15	12.71
Chantaje	15	12.71
Retroalimentación	15	12.71
Respuesta	14	11.86
Sin Objetivos	14	11.86
Desinteresado	13	11.02
Educación	13	11.02
Solucionar	13	11.02

TR 2125

Correctas	22	24.44
Objetividad	20	22.22
Capaz	19	21.11
Compromiso	19	21.11
Planeación	19	21.11
Audacia	18	20.00
Compartir	18	20.00
Aplicación	17	18.89
Eficiencia	17	18.89
Información	17	18.89
Integral	17	18.89
Alternativos	16	17.78
Dirección	16	17.78
Interés	16	17.78
Organización	16	17.78
Platicar	16	17.78
Unión	16	17.78
Autoridad	15	16.67
Cambio	15	16.67
Involucrado	15	16.67
Control	14	15.56
Coordinación	14	15.56
Misión	14	15.56
Útil	14	15.56
Uniforme	13	14.44
Riesgos	12	13.33
Mejoras	11	12.22

TR 2047

CONFIANZA

Definidora	PS	DSC
Comunicación	109	100
Lealtad	99	90.83
Honestidad	87	79.82
Seguridad	71	65.14
Respeto	59	54.13
Apoyo	52	47.71
Amistad	48	44.04
Ayudar	45	41.28
Sinceridad	44	40.37
Importante	40	36.70
Motivador	39	35.78
Conocimiento	37	33.94

LEGITIMIDAD

Definidora	PS	DSC
Orden	121	100
Normas	113	93.39
Respeto	84	69.42
Lineamientos a seguir	79	65.29
Disciplina	69	57.02
Control	64	52.89
Organización	55	45.45
Cumplimiento	47	38.84
Puntualidad	47	38.84
Leyes	42	34.71
Objetivos	39	32.23
Responsabilidad	38	31.40

Responsabilidad	37	33.94
Eficiencia	36	33.03
Confiar	29	26.61
Objetividad	27	24.77
Aceptación	25	22.94
Amabilidad	25	22.94
Básica	25	22.94
Compromiso	25	22.94
Credibilidad	25	22.94
Resultados	25	22.94
Productividad	23	21.10
Satisfacción	22	20.18
Mejoramiento	21	19.27
Oportunidad	21	19.27
Relaciones Personales	21	19.27
Necesaria	19	17.43
Creatividad	17	15.60
Entender	17	15.60
Tranquilidad	17	15.60
Bienestar	16	14.68
Capacidad	16	14.68
Correcto	16	14.68
Iniciativa	16	14.68
Personalidad	16	14.68
Planeación	16	14.68
Educación	15	13.76
Eficacia	15	13.76
Mostrar	14	12.84
Empatía	14	12.84
Equipo	14	12.84
Logros	14	12.84
Actitud	13	11.93
Aumentar	13	11.93
Desarrollo	13	11.93
Solidez	13	11.93
Constante	12	11.01

TR 2087

Conocimiento	35	28.93
Reglamentos	35	28.93
Regulación	32	26.45
Seguimiento	32	26.45
Límites	31	25.62
Procedimientos	31	25.62
Limpieza	30	24.79
Necesarias	28	23.14
Conducta	27	22.31
Guías	26	21.49
Obligaciones	26	21.49
Compromiso	25	20.66
Honestidad	25	20.66
Directriz	24	19.83
Seguridad	24	19.83
Criterios	23	19.01
Estructura	23	19.01
Conocer	19	15.70
Planeación	19	15.70
Adecuadas	18	14.88
Apego	18	14.88
Bueno	18	14.88
Calidad	18	14.88
Comunicación	17	14.05
Diario	17	14.05
Reales	17	14.05
Recordar	17	14.05
Aplicar	16	13.22
Desarrollo	16	13.22
Dirección	16	13.22
Obediencia	16	13.22
Camino	15	12.40
Confianza	15	12.40
Consistencia	15	12.40
Importante	15	12.40
Servicio	15	12.40
Trabajador	15	12.40
Armonía	14	11.57
Estándar	13	10.74
Funciones	13	10.74
Participación	12	9.92

TR 2244

COALICION		
Definidora	PS	DSC
Apoyo	105	100
Equipo	85	80.95
Necesaria	72	68.57
Compañerismo	56	53.33
Humano	55	52.38
Solidaridad	49	46.67
Colaboración	48	45.71
Amigable	41	39.05
Confiable	40	38.10
Ayudar	39	37.14
Conocimiento	37	35.24
Relaciones Personales	35	33.33
Trabajo	35	33.33
Importante	34	32.38
Gratitud	33	31.43
Bueno	29	27.62
Cooperar	28	26.67
Moral	28	26.67
Disponibilidad	27	25.71
Servicio	27	25.71
Agradecer	26	24.76
Respeto	26	24.76
Orientación	24	22.86
Resultados	24	22.86
Amabilidad	23	21.90
Confianza	23	21.90
Coordinación	23	21.90
Seguridad	23	21.90
Tiempo	21	20.00
Compromiso	20	19.05
Unión	20	19.05
Objetivo común	19	18.10
Convencimiento	18	17.14
Cordial	18	17.14
Dar	18	17.14
Valorar	18	17.14
Comprensión	17	16.19
Educación	17	16.19
Organización	17	16.19
Receptivo	17	16.19
Altruismo	16	15.24
Aprendizaje	16	15.24

PRESION		
Definidora	PS	DSC
Disciplinado	63	100
Autoritarismo	59	93.65
Fuerza	56	88.89
Rapidez	54	85.71
Tiempo	52	82.54
Orden	48	76.19
Estrés	47	74.60
Responsabilidad	45	71.43
Trabajo	44	69.84
Exigente	43	68.25
Resultados	42	66.67
Jefe	38	60.32
Mandar	38	60.32
Capacidad	37	58.73
Imposición	37	58.73
Respeto	28	44.44
Tensión	27	42.86
Urgencia	27	42.86
Actitud	26	41.27
Constante	26	41.27
Manejable	25	39.68
Entusiasmo	24	38.10
Prepotente	20	31.75
Comunicación	18	28.57
Efícaz	17	26.98
Fatiga	17	26.98
Obligación	17	26.98
Seguimiento	17	26.98
Cumplimiento	16	25.40
Necesidad	16	25.40
Ocasional	16	25.40
Ansiedad	15	23.81
Atención	15	23.81
Ejemplo	15	23.81
Jerarquía	15	23.81
Mejorar	15	23.81
Metas	15	23.81
Nerviosismo	15	23.81
Obedecer	15	23.81
Agotamiento	14	22.22
Carácter	14	22.22
Inteligencia	14	22.22

Atención	16	15.24
Bondad	16	15.24
Participación	16	15.24
Pedir	16	15.24
Responsabilidad Social	16	15.24
Sincera	16	15.24
Aprovechar	15	14.29
Comunicación	15	14.29
Empatía	15	14.29
Interés	15	14.29
Benefactor	13	12.38
Caridad	13	12.38
Estimular	13	12.38
Humildad	13	12.38

TR 2095

Objetivos	14	22.22
Tolerante	14	22.22
Desmotivación	13	20.63
Instrucción	13	20.63
Desconfianza	12	19.05
Gritar	12	19.05
Intolerante	12	19.05
Subordinación	12	19.05
Utilidad	11	17.46

TR 2139

APROBACION

Definidora	PS	DSC
Confianza	100	100
Comunicación	81	81
Ayudar	65	65
Dirección	57	57
Equipo	52	52
Objetivos	51	51
Necesario	49	49
Estimular	43	43
Capacitar	37	37
Coordinación	37	37
Respaldo	35	35
Líder	33	33
Supervisión	32	32
Mejoras	31	31
Comprender	29	29
Compromiso	27	27
Enseñanza	26	26
Planeación	26	26
Seguridad	26	26
Moral	25	25
Respeto	25	25
Diario	24	24
Estrategia	24	24
Interés	24	24
Motivador	24	24

Responsabilidad	22	22
Jerarquía	21	21
Trabajo	21	21
Cumplimiento	20	20
Soporte	20	20
Total	20	20
Convencimiento	19	19
Eficiencia	19	19
Apoyo	18	18
Obligación	18	18
Básico	17	17
Colaboración	17	17
Inteligente	17	17
Contribuir	16	16
Experiencia	16	16
Orientación	16	16
Real	16	16
Amigo	15	15
Resultados	15	15
Unión	15	15
Clima laboral	14	14
Cordial	14	14
Creatividad	14	14
Lealtad	14	14
Oportuna	13	13
Organización	13	13
Utilizar	13	13
Iniciativa	12	12
Consenso	11	11

TR 2197

II. Formato de la Hoja de Instrucciones para la aplicación de las Redes Semánticas Naturales

INSTRUCCIONES

PRIMERA PARTE

A continuación se te presentan una serie de frases en las que se describe una forma particular que utilizan los supervisores para que sus subordinados realicen alguna tarea en el trabajo (hagan lo que su supervisor les solicita).

Lee cada una de ellas y escribe las *cinco primeras palabras* (ya sean adjetivos, verbos, adverbios, sustantivos) que se te vengan a la mente, que consideres, estén relacionadas con cada frase. Por ejemplo, para la palabra "*Manzana*", las palabras relacionadas son:

Roja
Redonda
Arbol
Jugo
Fruta

No intentes adelantarte, ni revises todas las hojas al mismo tiempo. Únicamente una vez que hayas contestado la primer hoja, podrás seguir con la siguiente, y así sucesivamente. Para cada frase tendrás un tiempo límite de 3 minutos.

SEGUNDA PARTE

Una vez realizada esta tarea, lee nuevamente las palabras que escribiste y asígnales números en función de la relación, importancia o cercanía que consideres, tienen con cada frase. Esto es, marca con el número 1 a la palabra más cercana o que esté más relacionada con esa frase; marca con un 2 a la que le sigue en importancia, y así sucesivamente hasta jerarquizar todas las palabras que escribiste. Siguiendo el mismo ejemplo, para la palabra "*Manzana*", la asignación de números sería:

1 *Roja*
3 *Redonda*
5 *Arbol*
4 *Jugo*
2 *Fruta*

De tal manera que el número 1 representa el adjetivo más relacionado con "Manzana" y el número 5 indica ser, la palabra menos relacionada o cercana.

Contesta concreta y sinceramente. No hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información que proporciones será totalmente Confidencial y Anónima.

Por tu colaboración, Gracias.

III. Instrumento Completo para medir Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS). 1ª aplicación. Total de Reactivos: 121.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

INSTRUCCIONES

A continuación se te presentan una serie de frases en las que se describe una forma particular de comportarnos cuando intentamos convencer a los demás de hacer algo o queremos que hagan lo que les pedimos..

Junto a cada frase, encontrarás el número correspondiente a ella y cinco recuadros, que indican la frecuencia con la cual utilizas ese comportamiento particular durante tu desempeño en el trabajo. Cada recuadro está representado por un porcentaje distinto, que se refiere a cuando has realizado o no, ese comportamiento durante los últimos seis meses:

100%

Siempre lo hago

70%

Casi siempre lo hago

50%

A veces lo hago
y a veces no

25%

Casi nunca lo hago

0%

Nunca lo hago

Marca con una "X" sobre el recuadro que más se acerca a cómo te comportas tú con tu personal a cargo y/o con tus colaboradores, cuando les pides que lleven a cabo alguna actividad o cuando quieres conseguir algo de ellos.

Contesta a todas las conductas que se te presentan, marcando un solo recuadro en cada renglón.

No hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información que proporcionas es totalmente confidencial.

¡Gracias por tu Apoyo!

	SIEMPRE LO HAGO	CASI SIEMPRE LO HAGO	AVECES LO HAGO Y AVECES NO	CASI NUNCA LO HAGO	NUNCA LO HAGO
1 Utilizo mis propios conocimientos y experiencias para persuadir a mi personal	1				
2 Me comprometo a ayudar a mi gente en el futuro, si hacen lo que les solicito	2				
3 Favorezco un ambiente agradable con mi personal para conseguir lo que quiero	3				
4 Busco el apoyo de otras personas para persuadir a mi personal	4				
5 Consultar a mi personal, no me permite alcanzar los resultados esperados	5				
6 Trato de convencer a mis colaboradores usando argumentos lógicos	6				
7 Favorezco un ambiente agradable con mi personal para conseguir lo que quiero	7				
8 Comprendo que no es necesario que la gerencia apoye mis peticiones	8				
9 No soy cortés con mi personal a cargo cuando quiero conseguir algo de ellos	9				
10 Manejo la disciplina cuando pido a mi personal que haga sus actividades	10				
11 Le recuerdo a mi personal que tiene mi apoyo, si hacen lo que les solicito	11				
12 Manejo la información de forma inteligente	12				
13 Empleo el compañerismo para conseguir lo que quiero	13				
14 Cuando solicito algo a mi personal, hago que se apeguen a las políticas establecidas	14				
15 Evito consultar a los más eficientes (líderes en su trabajo) para la realización de las actividades que les solicito	15				
16 Utilizo mis propias capacidades para convencer a los demás	16				
17 Evito utilizar las normas establecidas para conseguir que mi personal realice sus actividades	17				
18 Trato bien a mis colaboradores sólo para conseguir lo que quiero	18				
19 Recorro a la formación de equipos para que refuercen las propuestas que les hago	19				
20 Evito ser persistente para que el trabajo se realice con rapidez	20				
21 Hago uso de la confianza que tiene mi personal en la autoridad para que hagan lo que les pido	21				
22 Hago uso de la reciprocidad o el intercambio mutuo	22				
23 Consultar a mi personal, me da seguridad para la toma de decisiones	23				
24 No ayudo a mi personal a creer en sí mismo cuando realizan sus actividades	24				
25 Establezco ante todo el orden	25				
26 Planeo la estrategia que utilizaré para conseguir lo que quiero	26				
27 Utilizo mis propias habilidades para convencer a mi personal de hacer algo	27				
28 Me apoyo de las normas establecidas para conseguir que mi personal realice sus actividades	28				
29 Cuando mis subordinados no están de acuerdo, les hago saber que la planeación viene de arriba	29				
30 No soy amable con los demás cuando quiero que cumplan mis propósitos	30				
31 Suelo mandar persistentemente a mi personal a realizar sus labores	31				
32 Evito buscar la ayuda de mis superiores como respaldo	32				
33 No considero a mi personal cuando tengo que planear o tomar decisiones	33				
34 Trasmito seguridad a mi personal para la realización de actividades	34				
35 Analizo la información que voy a proporcionara mi personal	35				
36 No me muestro agradable ante el personal a mi cargo	36				
37 La confianza no es un elemento básico para conseguir lo que quiero	37				
38 Recorro a las leyes establecidas para que se cumplan mis peticiones	38				
39 Mantengo comunicación constante con mis superiores para que mi personal realice las actividades que le solicito	39				

40	No es ético formar grupos para convencer a otros de algo	40	<input type="checkbox"/>					
41	Aplicar la disciplina constantemente es esencial para que mi personal cumpla mis solicitudes	41	<input type="checkbox"/>					
42	Apoyo a mi personal sólo para conseguir su confianza	42	<input type="checkbox"/>					
43	Evito hacer convenios con mis colaboradores para lograr mis objetivos	43	<input type="checkbox"/>					
44	Dejo de planear lo que voy a decir a mis colaboradores para convencerlos	44	<input type="checkbox"/>					
45	Ignoro los objetivos de la organización para el cumplimiento de mis peticiones	45	<input type="checkbox"/>					
46	No es necesario apoyarme en las normas establecidas para conseguir que los demás hagan lo que les pido	46	<input type="checkbox"/>					
47	Busco el apoyo de otras personas, para persuadir a mi personal y que cumplan mis peticiones	47	<input type="checkbox"/>					
48	Evito pedir a mi personal algo, a cambio de algún beneficio futuro	48	<input type="checkbox"/>					
49	Para lograr mis objetivos, suelo formar equipos que contribuyan con sus ideas	49	<input type="checkbox"/>					
50	No motivo a mi personal a hacer lo que le pido	50	<input type="checkbox"/>					
51	Muestro disposición ante las necesidades de mi personal	51	<input type="checkbox"/>					
52	Soy autoritario cuando asigno tareas específicas a personas específicas	52	<input type="checkbox"/>					
53	No estoy dispuesto a buscar el apoyo de los demás para que apoyen lo que pido	53	<input type="checkbox"/>					
54	No considero necesario el apoyo de mis superiores ante mi personal a cargo	54	<input type="checkbox"/>					
55	Cuando pido algo a mi personal, no recorro a los beneficios mutuos	55	<input type="checkbox"/>					
56	Reclamo respeto a mis subordinados	56	<input type="checkbox"/>					
57	Ayudo a que mi personal crea en sí mismo	57	<input type="checkbox"/>					
58	Evito coordinarme con otras personas para que me apoyen en lo que pido a mis colaboradores	58	<input type="checkbox"/>					
59	Me comprometo con mi personal a corresponderles, si hacen lo que les solicito	59	<input type="checkbox"/>					
60	Evito formar uniones de personas para que ellos me apoyen a que otros acepten lo que digo	60	<input type="checkbox"/>					
61	Evito regular las actividades que asigno a mis subordinados con las políticas de la empresa	61	<input type="checkbox"/>					
62	No me gusta ser un jefe impositivo	62	<input type="checkbox"/>					
63	Le hago saber a mi personal que mis decisiones son apoyadas por la dirección	63	<input type="checkbox"/>					
64	Para que mis colaboradores hagan lo que quiero, los trato como mis amigos	64	<input type="checkbox"/>					
65	Considero la participación de mi personal en la implementación de una estrategia	65	<input type="checkbox"/>					
66	Para conseguir algo, necesito primero dar algo	66	<input type="checkbox"/>					
67	Evito hacer uso de los límites que se marcan en las políticas de la empresa	67	<input type="checkbox"/>					
68	Suelo ser persistente al mandar a mi personal	68	<input type="checkbox"/>					
69	Intento no persuadir a mi personal con la información que les presento	69	<input type="checkbox"/>					
70	Apoyarme en la gerencia para respaldar mi trabajo, es una estrategia que utilizo	70	<input type="checkbox"/>					
71	Para persuadir a mi personal, evito utilizar el respaldo de la autoridad	71	<input type="checkbox"/>					
72	No correspondo a favores pasados	72	<input type="checkbox"/>					
73	Busco la participación de mi personal que tiene los conocimientos	73	<input type="checkbox"/>					
74	Evito hacer uso de la lealtad con mi personal, sólo para que ellos confíen en mí	74	<input type="checkbox"/>					
75	No empleo la fuerza, para que mi personal cumpla con los objetivos asignados	75	<input type="checkbox"/>					
76	Me valgo de las relaciones que tengo con los demás para que refuercen lo que digo	76	<input type="checkbox"/>					
77	No establezco compromisos con mi personal sobre favores futuros	77	<input type="checkbox"/>					
78	No es necesario que otros me apoyen, cuando intento persuadir a los demás	78	<input type="checkbox"/>					
79	Para que mi personal cumpla mis peticiones, les comento sobre el compromiso que tengo con mis jefes	79	<input type="checkbox"/>					

80	Persisto en que el trabajo se realice con rapidez	80	<input type="checkbox"/>						
81	Siento que no inspiro confianza a mi personal cuando platico con ellos	81	<input type="checkbox"/>						
82	Defiendo mi posición, aún sin el consenso de la dirección	82	<input type="checkbox"/>						
83	Procuro obtener resultados sin emplear la presión	83	<input type="checkbox"/>						
84	Establezco buenas relaciones personales con mis colaboradores con el fin de que hagan lo que quiero	84	<input type="checkbox"/>						
85	No me preocupa si mis argumentos convencen a los demás	85	<input type="checkbox"/>						
86	No llevo a cabo consensos con el personal a mi cargo, para la realización de actividades	86	<input type="checkbox"/>						
87	No le hago saber a mi personal que me apego a los reglamentos	87	<input type="checkbox"/>						
88	No utilizo mis capacidades para expresarle a mi personal lo que quiero que se haga	88	<input type="checkbox"/>						
89	No utilizo mis capacidades para expresarle a mi personal lo que quiero que se haga	89	<input type="checkbox"/>						
90	Sustento mis peticiones en órdenes superiores, para cumplir con mis objetivos	90	<input type="checkbox"/>						
91	Para la toma de decisiones, no solicito la contribución de mi personal	91	<input type="checkbox"/>						
92	No es bueno apoyarse en otras personas para convencer a mis colaboradores a hacer algo	92	<input type="checkbox"/>						
93	Me muestro educado ante mis colaboradores cuando les pido algo	93	<input type="checkbox"/>						
94	Evito reafirmar los conocimientos de mi personal cuando realizan su trabajo	94	<input type="checkbox"/>						
95	Evito solicitar a mi personal que correspondan por los favores pasados que hice por ellos	95	<input type="checkbox"/>						
96	Me coordino con mis superiores para que me respalden	96	<input type="checkbox"/>						
97	No considero las ideas de mis colaboradores, cuando planeo las actividades a realizar	97	<input type="checkbox"/>						
98	Soy exigente con mis colaboradores para que cumplan con las actividades asignadas	98	<input type="checkbox"/>						
99	No necesito convencer a mi personal de que cuento con el apoyo de la dirección	99	<input type="checkbox"/>						
100	El que piensen bien de mí, no influye en la eficiencia de mi personal	100	<input type="checkbox"/>						
101	No soy respetuoso de los convenios que hago, para que mis colaboradores hagan lo que les pido	101	<input type="checkbox"/>						
102	Soy atento con mis colaboradores cuando les pido realizar alguna actividad	102	<input type="checkbox"/>						
103	Busco la participación de mi personal que tiene experiencia	103	<input type="checkbox"/>						
104	Empleo el compañerismo como estrategia para que las personas me apoyen y se acepten mis propuestas	104	<input type="checkbox"/>						
105	Enfatizo a mi personal, que siga los lineamientos de la empresa	105	<input type="checkbox"/>						
106	Evito imponerme ante mi personal para que cumpla con sus tareas	106	<input type="checkbox"/>						
107	El respaldo de los líderes es esencial para que mis colaboradores lleven a cabo su trabajo	107	<input type="checkbox"/>						
108	Evito recurrir al entusiasmo que inspiro en mi personal, para obtener mayor eficiencia	108	<input type="checkbox"/>						
109	Trato bien a mis colaboradores sólo para conseguir lo que quiero	109	<input type="checkbox"/>						
110	Le recuerdo a mi personal las tradiciones de la organización cuando quiero conseguir algo de ellos	110	<input type="checkbox"/>						
111	Dar cosas a cambio de lo que voy a recibir es algo negativo	111	<input type="checkbox"/>						
112	Le grito a mi personal cuando me desespero	112	<input type="checkbox"/>						
113	Cuando solicito la realización de una actividad, no establezco límites de tiempo	113	<input type="checkbox"/>						
114	Promuevo la solidaridad en el trabajo para movilizar a otras personas y reforzar mis peticiones	114	<input type="checkbox"/>						
115	Me siento seguro de lo que quiero conseguir, aún sin el soporte de la gerencia	115	<input type="checkbox"/>						
116	Si mis subordinados me dan resultados, no es necesario recurrir a la dirección	116	<input type="checkbox"/>						
117	Permito a mi personal decidir en la planeación o implementación de actividades	117	<input type="checkbox"/>						
118	La confianza es importante para lograr que mi personal haga lo que le solicito	118	<input type="checkbox"/>						
119	No soy tolerante con mis colaboradores, cuando les pido que hagan algo	119	<input type="checkbox"/>						
120	Evito recurrir a los procedimientos establecidos, cuando pido a los demás que hagan algo	120	<input type="checkbox"/>						
121	No es importante que mi personal sepa que confío en ellos	121	<input type="checkbox"/>						