

01921
162



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ESTRATEGIAS DE PODER: SU USO EN
ESCENARIOS LABORALES DEL D.F.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

NANCY MONTERO SANTAMARIA

A



**FACULTAD
DE PSICOLOGÍA**

DIRECTORA: SOFÍA RIVERA ARAGÓN
REVISOR: ROLANDO DÍAZ LOVING
SINODALES: LUCIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ
ROZZANA SÁNCHEZ ARAGÓN
MIRIAM CAMACHO VALLADARES

MÉXICO, D.F.

JUNIO DEL 2003.



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.

Dedico este trabajo

A Dios, por permitirme servirle y por llenar mi vida de amor

A la familia Montero Santamaria, por que los amo, por lo orgullosa que estoy de ustedes, por la fortuna de tenerlos:

a mi mamá por que me mimó y por que en la vida me ha enseñado a ser perseverante no importa lo que pase

a mi papá por que me enseñó con su ejemplo a ser una persona honorable y por todo tu esfuerzo

a ti ángel por llenar mi vida de cosas tan diferentes y por que aprendo de lo que haces

A mis abuelos por todas las horas que no he estado con ellos

A Humberto por compartir la vida

A la memoria de Tomis

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

Gracias

A mi UNAM por la educación, por ser la mejor escuela, por las oportunidades

A los maestros que contribuyeron a mi formación con su inigualable ejemplo de vida

A Sofía Rivera por enseñarme tanto, por su ayuda, por que no le queda grande el título, por aceptar el reto y aventurarse conmigo

A Rolando Díaz Loving, Lucio Cárdenas, Rozzana Sánchez y Miriam Camacho por el esmero invertido al revisar éste trabajo, por su tiempo, interés, comentarios y aportaciones

Q

A l@s niñ@s de la Unidad de Investigaciones Psicosociales: tania, norma, ginas, nelly, aurora, olivia, cinthy, mel, ari, tonka, maria, tona, a cada un@ por permitirme conocerl@s, por los gratos momentos, por su cariño, por la confianza y por su ayuda

Por supuesto a monse, por todos los récords que nos faltan imponer y por el ritmo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gracias

A David Reyes por impulsarme y aconsejarme

A Lupita Martínez por la ayuda en los momentos difíciles

A PROBETEL por el apoyo y la fe en mí

A DO México o H₂O y a sus integrantes por ayudarme a crecer

A ustedes siempre *an trabajadores que me ayudaron con los cuestionarios: laura erika , javier, rosalia, gelos, la comadre esperanza, george, hilde, silvia A, beto y silvia, elvira y malena, sergio, y a mi familia, sin ustedes no hubiera sido posible..... por último a paco y a maria por los artículos

A mis amigos de siempre, no es necesario mencionar a cada uno pues viven siempre en mi corazón ¡ gracias !

A las instituciones y a las personas que participaron en el estudio, su colaboración ayudará a mejorar algún día las condiciones laborales en México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	7
Definiendo El Concepto Poder En El Ámbito Laboral	
A. Definición de poder	7
B. Características	10
C. Elementos del proceso	12
D. Fuentes de poder	13
E. Las tres direcciones del proceso	17
F. La diferencia con autoridad	20
G. Uso y consecuencias del poder	21



Capítulo 2	25
Una Aproximación Al Poder: Antecedentes Empíricos	
* Los trabajos de Kipnis & Schmidt, Wilkinson; Kipnis & Cosentino	25
* Las réplicas de Yuki & Falbe, Yuki & Trace	31
Capítulo 3	47
El Estudio Del Poder En La Población Mexicana	
* Conceptualizando el poder en México	47
* El estudio precedente en el escenario laboral	58

F
**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 4	63
Método	
A. Planteamiento del problema	63
B. Justificación	63
C. Objetivo general	63
D. Objetivos específicos	64
E. Pregunta de investigación	64
F. Hipótesis	64
G. Variables	64
H. Definición de las variables	65
I. Muestra	66
J. Tipo de estudio	69

G

K. Diseño de investigación	69
L. Instrumento	70
M. Procedimiento	72
Capítulo 5	75
Resultados	
A. Adaptación del instrumento	75
B. Correlaciones entre factores	92
C. Uso de estrategias	98

7

Capítulo 1	105
Discusión Y Conclusiones	
A. Adaptación del instrumento	105
B. Correlación entre estrategias por grupo	111
C. Comparación de uso de estrategias	115
D. Limitaciones y sugerencias	120
Referencias	125
Anexos	131

Se realizó un estudio exploratorio para conocer qué estrategias de poder son utilizadas en los escenarios laborales del D.F., participaron 186 mujeres y 170 hombres con una media de edad de 32 años, solteros y en promedio con escolaridad de licenciatura, la mayoría trabajaba en empresas grandes de servicios. Mediante la adaptación de un instrumento para medir estrategias de poder en el ámbito laboral (ESPEL – J, C, S) se obtiene un patrón de uso de estrategias de poder para tres grupos: al influenciar al jefe directo, al influenciar al compañero y al influenciar al subordinado. Se encontraron 11 estrategias para ejercer poder con el jefe directo, 7 para ejercer poder con el compañero y el subordinado; las estrategias comunes entre los grupos fueron Coerción, Racionalidad, Afectividad, Incapacidad, Agresividad, Autoritarismo. La mayor parte de las estrategias utilizadas son negativas.

Descriptores: Estrategias de poder, Escenario laboral, D.F., Jerarquía organizacional, Poder.

2

TESIS CON
FALLA DE JUREN

En el ámbito laboral casi nadie es independiente o dependiente por completo, las personas, unidades, etc. son interdependientes por que se trabaja en equipos, grupos, y / o secciones que se caracterizan por su cooperación, ayuda y apoyo mutuos, realizando el trabajo juntos, coordinando las actividades para lograr metas compartidas, para obtener una parte equitativa de los resultados (Furnham, 2001).

Yukl & Wexley (1990) afirman que es necesario analizar el poder para comprender lo que ocurre dentro de las organizaciones. Uno de los determinantes más importantes de la efectividad de la administración, es el éxito con que se influncia a los subordinados, compañeros y superiores (Yukl & Falbe, 1990). Por lo que se vuelve imperante adquirir conciencia sobre las características de esas interacciones que sostienen las personas que conforman las empresas, ya que éstas influyen directamente sobre el comportamiento organizacional lo que le dará ventajas o desventajas a la organización ante la competencia.

La relevancia social del presente estudio se centra en que en el Distrito Federal existe una población económicamente activa de 3, 312, 581 millones de personas que trabajan en 351, 753 unidades económicas (INEGI, 1999), éstas personas en sus interacciones laborales cotidianas llevan a cabo alguna estrategia de poder para conseguir aquello que buscan, por esto se vuelve indispensable estudiar un fenómeno presente en la vida diaria de un número tan grande de personas. Para estudiarlo no se cuenta con herramientas válidas y confiables para ésta población, una dificultad que se convierte en la relevancia metodológica de éste trabajo.

3

La importancia práctica del estudio tiene que ver con que el uso ineficiente del poder acarrea consecuencias negativas para las organizaciones como: bajas evaluaciones del desempeño, mayores niveles de tensión y estrés, o resentimiento (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999) que constituyen aspectos no deseados. Y como afirman Yukl & Tracey (1992) los trabajadores deben conocer que tácticas tienen la mayor probabilidad de éxito para influenciar en alguna de las tres direcciones, por que cualquier táctica puede resultar en resistencia del objetivo del poder si no es apropiada para la situación o si es usada de manera incorrecta.

Yuki, Guinan & Sottolano (1995), piensan que muchos trabajadores se pueden beneficiar del entrenamiento formal para diagnosticar sus relaciones de poder y para conocer cómo usar cada táctica efectivamente, el entrenamiento puede proveer un mejor entendimiento para la elección de las tácticas disponibles e incluso puede incrementar su habilidad y confianza al usarlas. Al no existir suficiente evidencia teórica sobre el uso de las estrategias de poder en el ámbito laboral del D.F. ésta oportunidad de usar apropiadamente las estrategias se pierde, dejando en desventaja a la unidades económicas del país.

Al ser encontradas enormes lagunas teóricas y empíricas dentro del conocimiento del uso de las estrategias de poder dentro de la revisión realizada, éste estudio pretende solucionar el hecho mediante la elaboración de una herramienta de medición (específicamente un cuestionario) por medio de la adaptación de un instrumento (que se centra en otro escenario) válido y confiable para la población, para que así se pueda profundizar el conocimiento que se tiene del uso de estrategias de poder en escenarios laborales del D.F..

En el primer capítulo se presenta el poder como un proceso y sus características y elementos, en el segundo capítulo se menciona la evidencia empírica existente en la literatura internacional sobre el tema y en el tercer capítulo se presentan los estudios realizados en México. Dentro de los resultados obtenidos se encuentran la adaptación del instrumento, las relaciones entre los factores arrojados por el instrumento y por último un bosquejo del uso diferenciado de las estrategias en las tres direcciones de poder, con el jefe directo, con el compañero, con el subordinado.

Capítulo 1
Definiendo El Concepto Poder En El
Ámbito Laboral

5

6

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

" A muchos de nosotros nos gustaría creer que las organizaciones están estructuradas de forma racional, que se basan en divisiones del trabajo razonables, que cuentan con flujos transparentes de comunicación jerárquica, y con líneas de mando bien definidas y orientadas al logro de objetivos y metas perfectamente entendidos por todos. Pero las organizaciones están integradas por personas con agendas propias diseñadas para conseguir poder e influencia"

(Roberta Bhasin, citada en Kreitner y Kinicki, 1997)

A. Definición de poder

Las estrategias de poder se entienden como la descripción de un proceso activo de conducta que esta siendo ejercitado, por medio del cual se pide a la pareja (o a los demás) que haga lo que se quiere (Rivera, 2000).

En México el concepto se considera poder y en la literatura internacional se considera influencia, como el poder ya estaba definido (Rivera, 2000) y ésta definición es similar conceptualmente a la influencia de la literatura internacional (principalmente Kipnis & Yukl) , en la presente investigación se toman como sinónimos el poder y la influencia debido a diferencias conceptuales entre las culturas.

Las personas tienen un buen entendimiento intuitivo del poder, los investigadores lo han estudiado insistentemente sin resolverlo o al menos reconocer los problemas de su conceptualización (Perman, 1992).

El poder es un término descriptivo que se aplica a ciertos aspectos del comportamiento de las personas, en éste caso dentro de escenarios laborales. El vocablo tiene su raíz en el bajo latín *potere*, del latín *posse* que significa tener fuerza; en el siglo XII asume dos significados, el primero es poder hacer una cosa o potestad, en segundo lugar significa tener dominio o fuerza (Corripio, 1984).

La Enciclopedia Encarta 2000 lo define como: dominio, imperio, facultad y jurisdicción, que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa; tener expedita la facultad o potencia de hacer una cosa, tener facilidad, tiempo, lugar, autorización de hacer una cosa, ser contingente o posible que suceda una cosa.

En ocasiones, el poder se considera coloquialmente dentro de las organizaciones con el nombre de política organizacional, se trata de acciones para obtener, desarrollar y desplegar influencia y sus recursos relacionados, para obtener las consecuencias preferidas, ya sean personales u organizacionales, o una mezcla de ambas, particularmente en contextos ambiguos o inciertos en donde hay desacuerdos en las elecciones (Pfeffer, 1981, 1992a, 1992b, citado en Lawson & Zheng, 1998).

Farré, La Sheras y Casas (1999) establecen que el poder es la capacidad potencial para influir eventos, a los otros, o consecuencias, su uso no es intrínsecamente bueno o malo pero se pueden obtener buenas consecuencias de él, cuando se desarrolla abiertamente y surge de alguna forma del acuerdo grupal, tiene beneficios potenciales para los miembros de la organizaciones y para ella como unidad.

Perlman (1992) define el poder como un concepto usado para contabilizar la parte de la influencia que cada persona genera intencionalmente en la búsqueda de resultados específicos, ésta habilidad se deriva de ciertas condiciones causales.

El poder (social) es la potencialidad para inducir fuerzas en otras personas hacia actuar o cambiar en una dirección dada (Lippitt, 1952; citado en Perlman, 1992).

Etzioni (1961) considera el poder como la capacidad de inducir o influir en el comportamiento de otros, en éste caso que emana de una función organizacional, de la influencia personal o de ambos.

Dahl (1957, citado en Hodge, Anthony y Gales, 1998) define el poder como la capacidad potencial o actual de imponer a los demás la voluntad propia.

Hodge, Anthony y Gales (1998) lo definen como la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta del otro.

French & Raven, (1959) postulan que el poder es la habilidad o el potencial de influir, Fombrun, (1983 citado en Fiol, O'Connor, Aguinis, 2001) complementa la definición asegurando que se trata fundamentalmente de una construcción social que es de naturaleza perceptual.

Yukl & Wexley, (1990) definen el poder como el potencial de influencia sobre personas y hechos, en un contexto específico se tiene mayor influencia potencial sobre algunas personas, eventos, premisas, o decisiones.

El poder es dinámico cambia según las condiciones, la cantidad de poder puede aumentar o disminuir dramáticamente en un periodo relativamente corto de tiempo; tiene una naturaleza recíproca, un agente tiene la capacidad para influir sobre la conducta del otro, usualmente la persona objetivo tiene cierto poder de sentido contrario, se trata de una diada recíproca que se puede aplicar en cualquier dirección de la jerarquía organizacional.

9

De las definiciones anteriores al comparar a los principales autores (ver tabla 1), se puede observar que son similares por que en todas se incluye un proceso activo de conducta que pretende modificar el comportamiento de los demás, se distinguen por que algunas como Pfeffer (1981, 1992) involucran recursos relacionados, y Yukl & Wexley (1990) mencionan que la naturaleza recíproca del fenómeno, Perlman (1992) menciona que se lleva a cabo para buscar resultados concretos.

Éste trabajo se basará en la definición de poder de (Rivera, 2000) que menciona que el poder es un medio que surge de entre un conjunto de actos que pueden ser usados durante el intento de influenciar al otro al tratar de conseguir lo que se desea.

Tabla 1
Comparación entre las definiciones de poder

French & Raven 1959	Etzioni 1961	Pfeffer 1981, 1992	Yukl & Wexley 1990	Perlman 1992
Potencial de influir	Capacidad de inducir el comportamiento de otros	Acciones para obtener, desarrollar, desplegar influencia y sus recursos relacionados	Potencial de influir de naturaleza recíproca	Contabiliza la parte de la influencia generada intencionalmente en la búsqueda de resultados específicos

B. Características

El poder se distingue por que es un constructo correlativo entre grupos en dónde se percibe control que un actor (individual o una unidad organizacional) tiene sobre otros (Bacharach & Lawler, 1980, Hollander & Offerman, 1990, Pfeffer, 1981, Zaleznik & Kets de Vries, 1975, citado en Lawson & Zheng, 1998).

De igual manera es un constructo de orden social, ya que para que exista una interacción son necesarias dos o más personas, una de ellas tiene poder en relación con otra, éste no es absoluto o inalterable, cambia conforme cambian las situaciones, las personas, o el tiempo, es decir el poder es dinámico (Davis, 1991), pocas veces se trata de un episodio aislado por que las interacciones entre individuos son evolutivas y recíprocas (Furnham, 2001). Un agente decidirá cuándo ejercer poder dependiendo de la situación de la organización, un concepto que es conocido como cálculo del poder (Lawson & Zheng, 1998).

También se considera que el poder es una habilidad, que posee la persona y está bajo su control para cualquier propósito que se convierta importante; como otras habilidades el poder no siempre se pone en práctica, cuando se ejecuta no es siempre exitoso y aún cuando es exitoso la

magnitud no puede ser evidente hasta que es confrontada con la fuerza apropiada, el poder une las condiciones causales con la interacción (Perلمان, 1992).

La habilidad personal de influenciar se ve fuertemente afectada por múltiples factores, entre ellos: condiciones culturales como las normas sociales, la vulnerabilidad de otro, los acuerdos previos entre los involucrados. Ésta habilidad puede ser general o puede variar considerablemente dependiendo de la relevancia cambiante de las condiciones causales relacionadas al poder (Perلمان, 1992).

Hosking & Morley (1991, citado en Furnham, 2001) sostienen que el poder no es una característica estructural estable, ni propiedad de un individuo o grupo en particular, el poder se genera en algunas relaciones y no en otras.

El poder es una fuerza compleja y cambiante que surge de determinadas fuentes y se adapta a la situación, todos los miembros de la organización pueden poseerlo, se utiliza para alterar acontecimientos con la finalidad de que se ajusten y adecuen a las preferencias del poseedor (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

11

Bacharach (1983, citado en Case, Dossier, Murkison, Keys, 1988) afirma que dentro de las negociaciones que se dan en las organizaciones, la misma táctica puede ser usada en diferentes contextos de negociación para razones completamente diferentes, es decir las estrategias de poder son situacionales.

Para explicar el uso de estrategias de poder en cualquier contexto es importante tomar en cuenta la norma de reciprocidad por que representa la tendencia a comportarse con los demás exactamente como ellos se comportan con uno, es una norma común entre las organizaciones, las culturas, los individuos, cualquier acción se puede corresponder con la misma facilidad sea está positivo o negativo (Furnham, 2001).

Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) postulan que la reciprocidad es una creencia muy extendida de que se debería pagar a las personas con su misma moneda por sus acciones, las personas tienden a recibir lo que

dan cuando intentan influir en otros. A las personas se les debe pagar por lo que hacen, la expectativa de acciones recíprocas o de intercambio sucede repetidamente en las organizaciones. Esto debido a que la persona espera que en muchas situaciones se le recompense y así el poder es posible por que se ofrece algo que los demás necesitan.

La influencia aplicada al ejercer poder afecta la asignación de recursos, las metas, las decisiones, así como otros resultados y conductas en una organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Por ejemplo la comunicación, liderazgo, motivación, selección de personal, adaptación y cambio organizacional (Yukl & Wexley, 1990).

C. Elementos del proceso

El poder es un proceso que se conforma de las siguientes etapas:

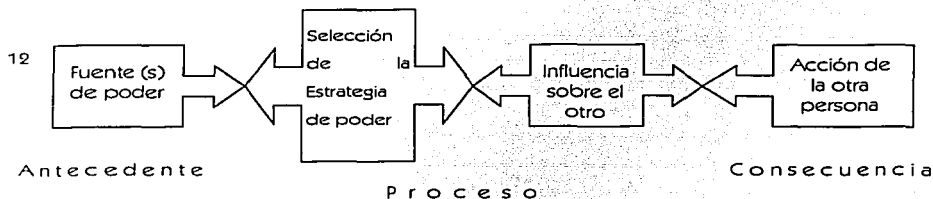


Figura 1
Esquematación del proceso de poder

**TESIS CON
LLA DE ORIGEN**

Se considera que el poder puede ser analizado en términos de sus antecedentes, sus manifestaciones, y sus consecuencias, la unidad mínima de estudio de la relación de influencia es por lo menos un par de individuos que interactúan de la siguiente manera:

A → B influencia

B → A consecuencia de influencia → resultado de influencia (éxito o fracaso)

La influencia de A depende de la contrainfluencia de B y viceversa (Perlman, 1992).

La medida en que se puede ejercer poder se considera una función de la relación de dependencia existente entre las partes A y B, cuanto más dependiente sea una de otra mayor será el poder que se puede ejercer (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

D. Fuentes de poder

Entre las razones para revelar por qué una persona puede influir a otra se involucran las fuentes de poder, para facilitar el entendimiento de las mismas a continuación se presentan en dos grupos, uno que se refiere a las fuentes de poder que involucran al individuo y el segundo que involucra elementos externos al individuo.

13

☐ Fuente interpersonal

Los autores más representativos en éste grupo son French y Raven (1959) y Raven (1993), dentro de su trabajo identificaron 5 fuentes o bases de poder:

- poder de recompensa: se trata de la capacidad de una persona de influir sobre la conducta de los demás con recompensas por el comportamiento deseable.

- poder legítimo: se refiere a la capacidad de un superior para influir la conducta de los subordinados, gracias a la posición que ocupa en la jerarquía de la organización.

- poder coercitivo: una persona influye sobre la conducta de otros por medio del castigo derivado del comportamiento indeseable.

- poder de experto: es la capacidad de influir debido a las habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos.

- poder de referencia: corresponde a la influencia en el comportamiento de otros como resultado del cariño o la admiración.

Es importante señalar que cada persona posee diversas cantidades de fuentes interpersonales de poder y al usar un tipo de poder se aumenta o limita la eficacia de otra fuente.

La investigación sobre fuentes de poder interpersonales ha continuado, hecho que ha permitido que Raven y Kruglanski (1975, citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) establezcan la sexta base de poder; el poder por la información: se trata de el acceso o posesión percibida de información útil.

Hersey, Marshall y Goldsmith, (1980, citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) proponen la séptima fuente de poder; el poder por conexión: consiste en la asociación percibida del agente con personas u organizaciones influyentes. Sin embargo éstas dos últimas bases por su origen se traslapan con las fuentes estructurales del poder que se mencionan a continuación.

14

☐ Fuentes estructurales

- Posición: la ubicación del puesto que se desempeña en una organización en el organigrama de la misma, le otorga poder, el control del acceso a una persona responsable de decisiones clave también se vuelve poder, ya que se controla el flujo de información y de comunicación personal, existen otras características relacionadas al puesto que determinan el poder como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2
 Características de poder en la jerarquía organizacional según
 Whetten & Cameron citado en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999

Características del puesto	Definición
Centralidad	Las relaciones entre posiciones en una red de comunicaciones, entonces las posiciones más centrales tendrán mayor poder
Crítica	Relaciones entre tareas realizadas en un proceso de flujo de trabajo, por lo que las posiciones con la responsabilidad de la mayor parte de las tareas críticas tendrán más poder
Flexibilidad	Cantidad de discernimiento en la toma de decisiones, asignaciones de trabajo, etc. Por lo tanto las posiciones más autónomas tendrán mayor poder.
Visibilidad	Grado en el que la mas alta dirección de la organización observa el desempeño de la tarea, y así las posiciones más visibles tendrán más poder
Relevancia	Relación entre las tareas y las metas organizacionales de alta prioridad, consecuentemente las posiciones relacionadas en forma más estrecha con las metas importantes tendrán mayor poder

15

- Conocimiento: en las organizaciones se procesa la información para producir bienes y servicios, así que los conocimientos determinantes para alcanzar las metas de la organización convierten en poderosa a la persona que los posee (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

- Control de recursos: la organización como sistema necesita entradas para producir productos o salidas, los inputs necesarios se pueden clasificar en recursos materiales, humanos, financieros, de información, la importancia de los recursos específicos para el éxito de una empresa y la dificultad de obtenerlos es variable, por lo tanto los recursos esenciales o difíciles de

obtener ganan poder en la organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Los recursos evitan o gestionan dependencias debido a la integración vertical o a la estructuración de las relaciones con los proveedores (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

- Toma de decisiones: se torna una fuente de poder por que las personas o grupos pueden afectar el proceso de toma de decisiones, la meta, las premisas, las alternativas o los resultados (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

- La solución de contingencias críticas o estratégicas para otros (individuos, departamentos, organizaciones) es un determinante importante de poder por que reduce la incertidumbre, cuanto más presentes están las amenazas o incertidumbres mayor es el poder (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

6 - Relaciones como poder: las afiliaciones, los canales de información y coaliciones (internas y externas) de la organización representan la fuente de poder, el entendimiento de las redes internas de relaciones es la clave para vislumbrar cómo se lleva a cabo el poder en la organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

- Empleados de nivel inferior: ellos tienen como bases estructurales de poder el conocimiento y la cantidad de esfuerzo que dedican, ellos pueden dirigir esfuerzos a dónde la administración no los dedica (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

- Sustituibilidad: cuando se sustituye de alguna manera las habilidades, conocimientos técnicos, o recursos las personas poseedoras de ellos pierden poder; actualmente las organizaciones contratan de manera externa funciones consideradas durante mucho tiempo internas, por ejemplo el área de recursos humanos, volviéndose más dependientes de contratistas externos, por tanto pierden poder (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Existen diversos indicios en lo cotidiano que sirven como indicadores de poder, las bases interpersonales son un buen indicador, también es de utilidad considerar el criterio de tiempo - desempeño, refiriéndose a la manera de actuar de una persona en un tiempo determinado; las

consecuencias del poder constituyen otro indicador, observar quién toma decisiones que generan consecuencias importantes o que modifican la conducta de actores importantes es otro de los elementos del uso de poder.

Los símbolos de poder como oficinas grandes, muebles lujosos, automóviles corporativos costosos, acceso restringido a instalaciones, darán una idea del uso del poder, sin embargo ésta indicador es el menos generalizable, ya que algunas culturas organizacionales tratan como tendencia actual, invertir el simbolismo prefiriendo la igualdad de condiciones. Existen indicadores que son figurativos como la membresía a consejos y comisiones influyentes, por que es posible que los nombramientos denoten la popularidad de la persona ante la directiva (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

E. Las tres direcciones del proceso

Porter, Allen & Angle, (1981, citado en Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997) afirman que la influencia hacia arriba ha recibido menos atención conceptual y empírica dentro de la literatura en comparación con la influencia hacia abajo que se nombra administración y liderazgo, o la influencia lateral como la dinámica de grupo y socialización. Pero como afirman Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) el poder es un proceso que se encuentra siempre presente dentro de las interacciones personales en el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional, incluso se presenta entre distintas organizaciones.

17

Todos los integrantes de la organización se ven afectados por el poder y lo usan en la búsqueda de una variedad de metas personales y organizacionales (Gioia & Sims, 1983 citado en Kreitner y Kinicki, 1997; Vredenburg & Brender, 1998).

Hersey (1985, citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) afirma que cualquiera que sea la posición ocupada en la jerarquía organizacional, las personas tratarán de influenciar a los demás. Por que como explican Case, Dossier, Murkison, Keys (1988) la influencia comprende acciones formales e informales dependiendo del objetivo y propósito de la influencia, se dice

que el poder debe llegar a ser una unidad de intercambio entre superiores y subordinados (Bennis & Nanus, 1985, citado en Case, Dosier, Murkison, Keys, 1988).

La asignación de recursos y funciones tiene como resultado un acceso desigual a la información y toma de decisiones lo que explica las diferencias de poder dentro de la jerarquía organizacional.

No se debe centrar la atención en el agente o el objetivo de la influencia por separado, se estudia la relación que existe entre ambos, el modo en que se influyen entre ellos, la dinámica de la relación. Es posible que el poder no sea congruente con la jerarquía organizacional, debido a su naturaleza, a las relaciones de dependencia y no sólo a la autoridad como tradicionalmente se considera (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Es más fácil y aceptable el uso del poder hacia abajo, debido a que existe una menor probabilidad de resistencia o resentimiento hacia la persona que ejerce el poder, cuando se espera que ésta haga peticiones legítimas como una función de su puesto (Pfeffer, 1981, citado en Yukl & Wexley, 1990; Furnham, 2001).

18

Influir en el comportamiento de los colaboradores, es una parte legítima y necesaria de las funciones de un gerente, el poder es crucial para el desarrollo de la confianza de los gestores (directivos) en sí mismos y de su voluntad de ayudar a sus subordinados, visto desde ésta perspectiva debería aceptarse el poder como parte natural de cualquier organización (Musgrave y Annis, 1997)

Anteriormente en el estudio del poder se hacía por medio de estudios sobre liderazgo, Herold, (1977, citado en Hodge, Anthony y Gales, 1998) afirma que por medio de su condición cada miembro de la efada líder – subordinado puede influir sobre la conducta y / o actividad del otro.

Dentro de estudios de liderazgo se ha observado que existen dos conceptos que explican el uso diferenciado de las estrategias de poder en la jerarquía organizacional: la posición de poder, que consiste en el grado en el que los superiores están dispuestos a delegar autoridad y responsabilidad y normalmente tiene una dirección descendente y el poder personal, que se refiere al grado en el que los demás respetan, se sienten a gusto y

comprometidos al considerar que sus metas quedan satisfechas al cumplir con las de la organización y / o las del equipo de trabajo, tiene una dirección lateral o ascendente. Para un mejor entendimiento de éstos conceptos observe la figura 2.

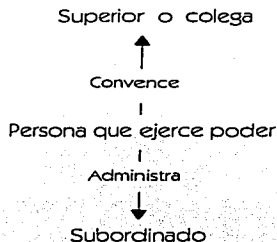


Figura 2.
El uso del poder en la jerarquía organizacional (Hersey, 1985)

19

La decisión para emplear cierta táctica para influenciar al jefe, tiene implicaciones en el éxito o fracaso del intento de influencia presente o futuro (Litman- Adizes, Fontaine, Raven, 1978, citado en Tandon, Ansari & Kapoor, 1990).

Brass & Burkhardt, (1993) afirman que la distribución del poder en una organización está determinada por la interacción de la estructura y la conducta.

La elección de la estrategia de influencia puede ser parcialmente determinada por las características de estatus en la relación agente - objetivo, aunque ésta interacción puede ocurrir en el contexto de igual estatus, por ejemplo con los compañeros de trabajo; la importancia del estatus se intensifica cuando éste es desigual (Yukl & Falbe, 1990, 1991).

Koslowsky y Schwarzwald (1993, citado en Stahelsky & Paynton, 1995) encuentran que las personas que se perciben con mayor estatus usan

una mayor variedad de tácticas de influencia que aquellos que se perciben con un menor estatus.

Si el poder alguna vez estuvo exclusivamente en manos de los directivos, se esta desplazando actualmente hacia personas que no pertenecen al ámbito de la gestión; el objetivo primordial de éste fenómeno es aumentar la productividad y la competitividad en las organizaciones, la tendencia en la administración por consenso sostiene que mientras más poder se tiene, menos debe usarse, el poder se consolida y se crea dando poder a otros.

F. La diferencia con autoridad

El poder y la autoridad se relacionan más no son similares, la autoridad se define como el poder legitimado ya que ha sido otorgado de modo formal por la organización, y por haber sido aceptado por los empleados como correcto y apropiado (Biggart & Hamilton, 1984, 1985, Pfeffer, 1981 citado en Hellriegel, Stocum y Woodman, 1999; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Hodge, Anthony y Gales (1998) definen la autoridad como el derecho formal - racional de tomar decisiones e influir en la conducta para implantar decisiones basadas en relaciones organizativas formales. Sostienen que la autoridad es el origen de la influencia en la organización formal - racional y ésta proviene del reconocimiento oficial de la organización por parte de la sociedad en su conjunto, guía a la organización y a sus grupos hacia sus objetivos.

La autoridad es el poder que la organización sanciona o reconoce de manera formal. También se considera un mecanismo para la obtención de una conformidad mínima con los requerimientos del puesto y las directivas de la gerencia (Hamner & Organ, 1978; Katz de Kahn, 1978 citado en Yukl & Wexley, 1990).

Kreitner y Kinicki (1997) definen la autoridad como el derecho o la obligación de procurar la obediencia para que las cosas se hagan, lo

diferencian del poder por que éste último consiste en la capacidad demostrada de lograr obediencia por sí mismo.

La autoridad tiene menor alcance que el poder por su naturaleza formal, lo que restringe su campo de aplicación dentro de una interacción personal, el poder es un medio para influir en los demás, aún cuando no se trate de un escenario laboral.

G. Uso y consecuencias del poder

Los conceptos de poder y política organizacional frecuentemente evoca aspectos emocionales negativos en las personas, sin embargo se deben entender ambos procesos por que no es posible eliminarlos, sólo es posible administrarlos, no se debe intentar prevenir lo inevitable, es mejor asegurarse que tales actividades no presenten consecuencias negativas para la organización y sus miembros; por lo que es vital para las organizaciones poner énfasis en el manejo de poder que se hace dentro de ellas.

La práctica del poder es una condición humana, la libertad de elección para crear o destruir forma parte del mundo psíquico de las personas, un ser humano al ser poderoso es capaz de crear o destruir con mayor facilidad, ya que cuenta con los recursos que le permiten ejercer sin restricciones su voluntad, su elección dependerá de múltiples factores pero el resultado indudablemente afectará a la organización de la que forma parte.

21

El uso efectivo del poder consiste en influir en el comportamiento de los demás de forma consistente con las necesidades de la organización, los individuos poderosos pueden tender a la explotación y suplantar intereses legítimos de la organización por personales (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

El ejercicio del poder es abusivo cuando las consecuencias son dañinas para la dignidad de los demás y cuando provocan disfunciones en su desempeño o en la obtención de recompensas. Las tácticas de presión, apelación superior, intercambio, congraciamiento e inspiración (ver capítulo 2) se pueden considerar como abusivas (Vredenburg & Brender, 1998).

Como afirman Yukl & Wexley, (1990) y Vredenburg & Brender, (1998) el comportamiento de una persona en un puesto de poder tiene que ver con su madurez emocional y autocontrol. El uso del poder se debe ejercer con principios y justicia, de manera responsable, en forma consistente con las necesidades y metas de la organización, su manejo se debe mantener en un plano constructivo y dentro de límites razonables, tener la capacidad de influir y hacerlo correctamente no es lo mismo.

Entre las consecuencias del uso ineficaz del poder que son principalmente aspectos negativos para las personas y la organización, según Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999), se encuentran:

- ☐ Bajas evaluaciones del desempeño
- ☐ Remuneraciones menores
- ☐ Mayores niveles de tensión y estrés
- ☐ Resentimiento
- ☐ Disminución de la capacidad de influencia

Capítulo 2
Una Aproximación Al Poder:
Antecedentes Empíricos

23

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

24

El poder ha sido estudiado por las principales teorías de la Psicología cada una se aproxima al constructo desde su perspectiva, además de los psicólogos otros profesionales del área de las humanidades (antropólogos, filósofos, sociólogos, políticos, entre otros) han tenido como objeto de estudio al poder. Sin embargo el estudio del poder en escenarios organizacionales es una línea de investigación de reciente creación, aproximadamente en la década de los 80's se inician los trabajos; a continuación se reseñan los estudios que han sido tomados como base para analizar la línea de investigación actualmente.

A. Los trabajos de Kipnis & Schmidt, Wilkinson Kipnis & Cosentino

Entre las investigaciones pioneras se encuentra el estudio de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) su objetivo fue examinar las tácticas de influencia utilizadas por la gente en su trabajo al tratar de cambiar la conducta de sus jefes, compañeros y subordinados.

25

Participaron 165 gerentes de nivel bajo (62 en dirección ascendente, 54 en dirección descendente y 49 en dirección lateral) que elaboraron un ensayo sobre un incidente crítico de su trabajo actual para influenciar en las tres direcciones antes mencionadas, fue realizado un análisis de contenido de los ensayos y se obtuvieron 370 tácticas ordenadas por acuerdo entre jueces en 14 categorías que son:

Clandestinidad
Sanciones personales
Intercambio
Perseverancia
Entrenamiento
Coalición
Recompensa

Auto presentación
Petición directa
Petición indirecta o débil
Demanda
Discusión racional
Reunir información que
sustente

Las metas para influir en la conducta del otro eran: solicitar ayuda con el trabajo propio, que otra persona haga su trabajo, obtener beneficios, iniciar

un cambio, mejorar el desempeño. Mediante un análisis de varianza se analizó la relación entre las 14 categorías, como se observa en la siguiente tabla, existe un patrón diferenciado en las metas dependiendo de la dirección de la influencia (ver tabla 3).

Tabla 3
Razones para influenciar por dirección

Razones	Jefe	Compañero	Subordinado	Total
solicitar ayuda con el trabajo propio	3	48	9	18
que otra persona haga su trabajo	13	23	46	27
obtener beneficios	58	10	0	25
iniciar un cambio	26	15	28	23
mejorar el desempeño	0	4	17	7

Tomado de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980).

26

Quando la dirección de influencia era ascendente las metas buscadas eran de auto interés, al tratar de obtener beneficios se utiliza la auto presentación y las sanciones personales; al tratar de iniciar un cambio se utiliza la discusión racional; al tratar de mejorar el desempeño se utilizan sanciones administrativas, entrenamiento, demandas; y al asignar trabajo se utilizan peticiones directas e indirectas. Las tácticas de influencia usadas varían dependiendo del poder de la persona, para influenciar hacia arriba (jefe) se utiliza la auto presentación, información que argumente, coaliciones; para influenciar hacia abajo (subordinados) se utiliza clandestinidad, sanciones administrativas, entrenamiento, demandas, discusión racional; para influenciar de manera lateral (compañeros) se utilizan peticiones directas e indirectas.

El uso de las tácticas de influencia también cambia con la cantidad de resistencia mostrada por las personas objetivo, si fue mostrada resistencia en el intento de influencia se incrementa la persistencia y se usan acciones personales negativas. Cuando se confronta la resistencia del jefe se incrementa el uso de coaliciones con los compañeros; si un subordinado se resiste se usan más sanciones administrativas como evaluaciones de desempeño insatisfactorias.

Las tácticas de influencia reportadas se han mencionado poco en la literatura y no pueden ser clasificadas en modelos como el de French y Raven

(1959) o Cartwright (1956) (citados en Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980) además de que los autores encontraron que las personas no influyen en maneras previstas por esquemas racionales por lo que se realizó el siguiente estudio.

Como las 14 tácticas se traslapaban conceptual o empíricamente o ambas el objetivo de éste estudio fue determinar la estructura factorial de las tácticas de influencia encontradas. Elaborando un cuestionario con 58 reactivos, en tres versiones diferentes que fue piloteado con 225 sujetos en dirección ascendente (con el jefe), 285 sujetos en dirección lateral (compañero) y 244 sujetos en dirección descendente (subordinado) 754 personas en total, en dónde describían en una escala de 5 puntos qué tan frecuentemente durante los 6 meses anteriores habían realizado tal conducta al tratar de influir.

Además de los reactivos ya mencionados se incluyeron reactivos sobre el sexo del sujeto, el de su jefe, si existía sindicato o no, el número de personas que trabajan en la unidad del sujeto y su nivel en la organización.

Las metas del estudio anterior fueron incluidas y se pregunta la frecuencia de uso de cada una para influenciar a alguien, al igual que el estudio anterior las razones para influenciar cambian dependiendo de la dirección de influencia.

Entre las razones usadas para influenciar al subordinado (influencia hacia abajo) se encuentran asignar trabajo, mejorar el desempeño y obtener ayuda con el trabajo propio. Los superiores (influencia hacia arriba) fueron influenciados para recibir beneficios personales, ambos fueron influenciados para iniciar un cambio.

De un análisis factorial con rotación varimax se obtuvieron 6 factores asertividad, congraciamiento, racionalidad, sanciones, intercambio, apelación hacia arriba, que explican el 38 % de la varianza explicada, existen dos factores adicionales que no emergen del análisis total pero fueron encontrados en los subanálisis, se conservaron por razones heurísticas y se llaman coaliciones y bloqueo. A continuación se presenta la definición de los factores:

Tabla 4
Definición de los factores

Asertividad	Se demanda, ordena, se ponen fechas límite
Congraciamiento	Es una táctica que no obstruye, se actúa humildemente haciendo sentir al otro importante
Racionalidad	Se escriben planes detallados y se explican las razones de la petición
Sanciones	Se usan sanciones administrativas para inducir conformidad
Intercambio	Se intercambian beneficios y se ofrece hacer sacrificios personales
Apelación hacia arriba	Ejercer presión adicional para lograr conformidad invocando la influencia de niveles más altos en la organización, obtener el apoyo informal de superiores
Bloqueo	Se participa en un error o sabotaje de trabajo, se amenaza con dejar de trabajar con la persona, se intenta que se detenga alguna acción
Coaliciones	Se hace presión constante para lograr conformidad obteniendo ayuda de otros compañeros o subordinados

28

Para la construcción de las escalas se eligieron los reactivos con un peso factorial mayor a .40 en el factor al que correspondía y menor de .25 en el resto, además por su correlación inter e intra factor.

De los resultados obtenidos se observa que 7 de los 8 dimensiones se asocian a la dirección de influencia, en la influencia hacia arriba (jefe) se confía más en el uso de tácticas racionales; las tácticas como: sanciones y asertividad se usan más con los subordinados (influencia hacia abajo) que con los demás. Las tácticas congraciamiento, apelación hacia arriba, intercambio, se usan por igual con subordinados y compañeros y menos con superiores.

Los resultados reflejan que existe un uso diferenciado de tácticas y esto puede ser debido a que se tienen diferentes metas para influenciar en diferentes direcciones (jefe, compañero, subordinado). En resumen la

asertividad, sanciones, congraciamiento, racionalidad, se encuentran en todas las direcciones de poder. El intercambio de beneficios, bloqueo, apelación superior se usan para influenciar al jefe, las coaliciones únicamente para influenciar al subordinado (ver tabla 5).

Tabla 5
Uso de las tácticas de influencia según Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980)

Táctica	Influencia hacia arriba (jefe)	Influencia lateral (compañero)	Influencia hacia abajo (subordinado)
Racionalidad	X		
Sanciones			X
Asertividad			X
Apelación superior	X		
Congraciamiento		X	
Intercambio de beneficios	X	X	
Coalición	X		
Bloqueo	-	-	-

En cuanto a las metas al examinar el análisis entre las tácticas y la meta de la influencia se observa que si se busca la ayuda de los demás se usa la táctica de congraciamiento, para asignar trabajo se usa asertividad y cuando se busca mejorar el desempeño se usan la asertividad y la racionalidad, para que nuevas ideas sean aceptadas se usa la racionalidad. Para la mayoría de las metas en la influencia hacia abajo (subordinado) se utiliza la asertividad lo que indica que no hay variabilidad en el uso de las tácticas. Para influenciar de manera lateral (compañeros) la asertividad se asocia sólo a dos metas.

Los resultados del estudio muestran que la elección de tácticas de influencia está asociada con lo que se trate de obtener de la persona objetivo, la cantidad de resistencia encontrada, y el poder (dirección de la influencia) del objetivo.

El estatus de la persona en su organización se asoció con las tácticas de influencia, en comparación con personas de bajo estatus las personas con alto estatus reportan usar más la racionalidad y la asertividad, para influenciar a

los subordinados y superiores, los participantes con el más alto estatus usan sanciones más frecuentemente y solicitan menos ayuda de sus superiores (solicitud hacia arriba) es decir que usan tácticas más directas y son menos dependientes de los superiores.

El tamaño de la unidad de trabajo tiene mucho que ver, por que en las unidades grandes se usa más frecuentemente la asertividad, las sanciones, y la apelación hacia arriba para influenciar a los subordinados, existe la creencia de que en unidades de trabajo grandes se confía en medios de control fuertes e impersonales.

Estos resultados son consistentes con un estudio anterior que habían realizado Kipnis, & Cosentino, (1969, citado en Fleishman y Bass, 1979). El estudio fue realizado en una población obrera de varones que son pagados por hora y se encontró que cuando el supervisor tiene menos experiencia se usa mas la presentación del subordinado al superior y mientras más personas tenga un supervisor a su cargo se utilizan más las advertencias por escrito.

30 Cuando la gerencia aumenta o disminuye la gama de poderes correctivos se produce un aumento o disminución de la capacidad de los supervisores para corregir el desempeño de sus subordinados. En general para corregir conductas no deseadas se usan más poderes de persuasión por ejemplo las charlas de diagnóstico. En conclusión los factores de la situación influyen en el empleo de los poderes de supervisión.

Como últimos resultados del estudio de 1980 la presencia de sindicatos se asocian con diferentes tácticas como congradiamiento para influenciar a los subordinados, se evita el uso de asertividad para influenciar a los compañeros, y tácticas de bloqueo para influenciar a los jefes. No se reportan relaciones significativas entre el sexo del participante y el sexo de su jefe en la frecuencia de uso, y los hombres y las mujeres escogieron tácticas similares.

Entre las limitaciones del estudio se encuentra que es un estudio basado en el auto reporte y es necesario que se realicen réplicas para confirmar la confiabilidad, la conclusión del estudio soporta que el liderazgo no es tan fácil como se dice en los libros de texto, debido a que se influencia en todas direcciones, cada quién influencia a los demás sin

La Apelación Inspiracional: surge de los valores y emociones del liderazgo carismático y transformacional (House, 1977, Bass, 1985; Venis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Conger & Kanugo, 1988; citado en Yukl & Falbe, 1990) consiste en el uso de lenguaje simbólico o emocional para enfatizar la importancia de un nuevo proyecto o tarea, se apela al sentido de justicia, humanismo o lealtad organizacional de la persona objetivo, se apela al deseo de la persona de sobresalir, derribar a los competidores, o llevar a cabo una tarea nueva o importante, se cree que ésta táctica puede ser un acercamiento efectivo para lograr el compromiso de los subordinados con los objetivos y estrategias del líder.

Consulta: es una manera de liderazgo que ha sido estudiada en las tres últimas décadas, en dónde es ampliamente aceptado que los directores son capaces de influenciar a las personas para que acepten una decisión que las involucra en el proceso de hacer algo, o por lo menos en el proceso de planear cómo hacerlo (Bradford & Cohen, 1984; Cotton, Vollrath, Froggatt, Legnick - Hall, & Jennings, 1988; Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973, citado en Yukl & Falbe, 1990).

32

El mecanismo de influenciar mediante la participación no es muy bien entendido, pero cuando una persona es invitada a ayudar a decidir que hacer y cómo hacerlo, es probable que las personas se identifiquen con la decisión y traten de hacerla exitosa, aunque ésta táctica no es siempre efectiva es importante y ampliamente usada para influenciar el compromiso en una decisión (Séller, 1971; citado en Yukl & Falbe, 1990).

Como en el estudio original, las respuestas de los sujetos para cada reactivo del cuestionario indican la frecuencia de uso para las conductas de influencia descritas por cada uno. El cuestionario preliminar fue piloteado con 293 personas objetivo (de la influencia) que eran estudiantes y directivos de diversas compañías, se les pedía a los participantes que respondieran la conducta de influencia que tenían con un compañero o jefe; al ser una réplica el cuestionario fue revisado y acortado. Las dimensiones q lo componían fueron influenciadas por el estudio original, el cuestionario se conformó por ocho tácticas sus definiciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6
Definiciones de tácticas de influencia

Dimensión	Definición
Presión	La persona usa demandas, amenazas, o intimidación para convencer que se cumpla con una petición o apoyo a una propuesta (en el estudio original asertividad)
Apelación hacia arriba	La persona busca persuadir por que la petición es aprobada por la alta dirección o se apela a la alta dirección para ser ayudado para ganar la conformidad con la petición (en el estudio original apelación hacia arriba)
Intercambio	La persona hace una promesa explícita o implícita de que se recibirán recompensas o beneficios tangibles si se cumple con una petición o apoyo a una propuesta, o se recuerda de un favor antes hecho que debe ser pagado (en el estudio original intercambio)
Coalición	La persona busca la ayuda de otros para persuadir de hacer algo o usar la ayuda de otros como un argumento para que se este de acuerdo con algo (en el estudio original coaliciones)
Congraciamiento	La persona busca tener al otro de buen humor o que piense favorablemente de su persona antes de pedirle que haga algo (en el estudio original congraciamiento)
Persuasión racional	La persona usa argumentos lógicos y evidencia de hechos para persuadir de que una propuesta o petición es viable y probable que resulte al conseguir los objetivos de la tarea (en el estudio original racionalidad)
Apelación inspiracional	La persona hace una petición emocional o propuesta que suscita entusiasmo apelando a valores o ideales o incrementando la confianza de que el otro puede lograrlo
Consulta	La persona busca la participación al tomar una decisión o planear como implementar una política propuesta o estrategia o cambio.

33

Las correlaciones entre las escalas indican que las ocho tácticas son suficientemente independientes para tomarse en cuenta como distintas formas de influencia, cada escala tiene cuatro o cinco reactivos de formato Likert que van de "no aplica" (uno), a "muy seguido" (cinco). El cuestionario tiene una versión paralela para agentes de la influencia y objetivos, las dos versiones tienen los mismos reactivos pero una tiene pequeñas variaciones en la redacción para contestar en base a otro y no a uno mismo, también existe una opción de respuesta adicional, "no aplica".

Para cumplir el propósito de desarrollar una lista de influencia más extensa y relevante, se toman en cuenta los estudios sobre el trabajo directivo (Mintzberg, 1973; Kante, 1982; Kotter, 1982; Kaplan, 1986; Mc Call & Segrist, 1980; Pavett & Lau, 1983, citado en Yukl & Falbe, 1990), estos sugieren que un elemento importante del trabajo es influenciar a otros miembros de la organización, la efectividad de los directivos depende del éxito que tengan al influenciar a otros para modificar sus planes y horarios, para que aprueben y apoyen los planes y propuestas del directivo, para que provean recursos adicionales necesarios para alcanzar tareas mayores y para aceptar y realizar nuevas tareas, además de proveer información relevante y oportuna.

34

Algunos de éstos objetivos de influencia no son incluidos en el estudio de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) y después del piloteo sólo fueron seleccionados los siguientes objetivos:

- 1) Pedir a la persona que haga una nueva tarea o trabajo en nuevo proyecto o cuenta
- 2) Pedir a la persona que haga una tarea más rápido o mejor
- 3) Pedir a la persona que cambie sus políticas, planes o procedimientos para que se acomoden a las necesidades del otro
- 4) Pedir a la persona que aconseje o ayude a solucionar un problema
- 5) Pedir a la persona que provea de recursos adicionales como financiamientos, fondos, materiales, el uso de equipos o personal
- 6) Pedir a la persona que de su aprobación formal o que firme una propuesta, producto, reporte o documento
- 7) Pedir a la persona que apoye las propuestas en una junta con otros directivos o clientes
- 8) Pedir información necesaria para hacer el trabajo

Los objetivos aparecieron en una sección separada después de las preguntas sobre tácticas y se pedía a los participantes indicarían que tan frecuentemente sus intentos de influencia tenían esas metas, la forma de respuesta era por igual Likert que va de "no aplica" a "muy seguido".

En cuanto al uso de estrategias, se tenía la hipótesis de que lo encontrado en el estudio original iba a replicarse en éste argumentando las posibles razones de que sucediera. Las hipótesis fueron las siguientes:

H₁ La estrategia de presión se usa más frecuentemente en influencia hacia abajo (subordinado) y menos en influencia hacia arriba (jefe), esto pasa por que la estrategia se basa en el poder coercitivo que es más usado con subordinados (Kim & Yukl, 1989 citado en Yukl & Falbe,1990).

H₂ Apelación superior se usa más frecuentemente hacia abajo (subordinado) y de manera lateral (compañero) que hacia arriba (jefe), se cree que es un intento de invocar la autoridad y el poder de la dirección, es más fácil usarla en esas direcciones para que sea exitosa (Sayles, 1989; citado en Yukl & Falbe,1990) si se intenta usar hacia arriba es más probable que se tengan repercusiones desfavorables en la relación con el superior.

H₃ Intercambio se usa más frecuentemente hacia abajo (subordinado) y de manera lateral (compañero) que hacia arriba (jefe), el concepto de intercambio implica que hay algo de valor que se puede comerciar, se piensa que los superiores tienen recursos que anhelan los subordinados, en cambio los subordinados están obligados a otorgar los recursos con que cuentan sin necesidad de recompensa alguna; con los compañeros el potencial de intercambio depende de la interdependencia en el trabajo y control de recursos complementarios, el intercambio se da cuando hay dependencia en información, ayuda, recursos, aprobación, ayuda política, cooperación para lograr el trabajo y objetivos personales (Cohen & Bradford, 1989; Kaplan, 1984; citado en Yukl & Falbe,1990).

H₄ Coalición se usa hacia arriba (jefe) y lateral (compañero) y menos hacia abajo (subordinado) ; los directivos tienen suficiente poder y autoridad para influenciar a los subordinados sin usar coaliciones, sin embargo para convencer a los superiores o a algún compañero con quienes no se tiene autoridad las coaliciones son efectivas (Israeli, 1975; Kanter, 1982; Kotter,

1985; Mechanic, 1962; Pfeffer, 1981; Strauss, 1962; citado en Yukl & Falbe, 1990).

H₅ Apelación inspiracional se usa más frecuentemente hacia abajo (subordinado) que lateralmente (compañero) o hacia arriba (jefe); por que se unen esfuerzos y se busca lograr el éxito que en estas direcciones se puede compartir (Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980).

H₆ La consulta es más usada en la influencia hacia abajo (subordinado) y menos hacia arriba (jefe), ésta estrategia es más apropiada cuando un directivo tiene autoridad para tomar una decisión que puede ser implementada o apoyada por la persona objetivo (Stahelsky & Paynton, 1995).

Para los objetivos de influencia en este estudio también se ha documentado en la literatura los efectos esperados, en las organizaciones formales de trabajo. Los objetivos y estándares se determinan en un proceso de arriba abajo, la influencia tiende a seguir la cadena de mando, la autoridad asigna recursos, autoriza decisiones, y da aprobaciones formales (vistos buenos).

La muestra para la versión final del cuestionario de éste estudio fue de 197 estudiantes y directivos que llenaron la versión del agente de influencia, las direcciones de poder (jefe, compañero, subordinado) fueron asignadas aleatoriamente. A continuación se presentan los valores de confiabilidad de las dimensiones del cuestionario:

Tabla 6
Confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de agente de influencia
Yukl & Falbe (1990)

α	Táctica	α	Táctica
.67	Presión	.70	Persuasión racional
.67	Apelación superior	.79	Apelación inspiracional
.61	Intercambio	.71	Consulta
.70	Coalición	.63	Congraciamiento

La mayoría de los resultados encontrados por Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) fueron replicados, la H_1 se confirmó, la apelación superior y el intercambio se usan menos hacia arriba que hacia abajo o lateral, contrariamente a la H_4 pero consistentemente con el estudio original, para la estrategia coalición no hay diferencias; para persuasión racional no hay diferencias, resultado que no se replica; la apelación inspiracional y la consulta se usan más hacia abajo que hacia arriba y lateralmente en los dos estudios; el congraciamiento se usa más hacia abajo y de manera lateral, resultado parcialmente consistente con el estudio original.

Los resultados para los objetivos de la influencia dictan que asignar trabajo y solicitar un mejor desempeño se usa más con subordinados y menos con superiores, pedir recursos se usa más con los superiores y compañeros y menos con subordinados; hechos parcialmente compatibles con el estudio original. Los siguientes resultados fueron menos consistentes tal vez debido a la diferencia en la conceptualización de las metas, pedir cambios se usa con subordinados y menos con jefes, no existen diferencias para pedir ayuda o consejo, para ayuda con el trabajo propio se usa más con subordinados y menos con superiores; al pedir aprobación se usa más con superiores que con subordinados, obtener apoyo se usa con más compañeros y superiores y menos con subordinados, no hay diferencias para solicitar información.

37

En conclusión la mayoría de los resultados de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) se replican a pesar de las diferencias en la metodología y el número de sujetos involucrados.

En la siguiente fase del estudio se probaron las mismas hipótesis que en el anterior y se realizó de manera paralela, sólo que los participantes respondían como objetivos de la influencia y no como agentes. La muestra fue de 237 sujetos estudiantes y trabajadores, las direcciones de influencia también fueron asignados al azar. Los valores de confiabilidad de las dimensiones del cuestionario se presentan a continuación:

Tabla 7
 Confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de objetivo de influencia
 (segunda fase del estudio)

α	Táctica	α	Táctica
.65	Presión	.62	Persuasión racional
.45	Apelación superior	.70	Apelación inspiracional
.65	Intercambio	.75	Consulta
.57	Coalición	.56	Congraciamiento

En general los resultados muestran menos diferencias significativas que el estudio anterior, las hipótesis 1, 2, 5, se apoyan parcialmente, las hipótesis 3, 4, 6, no se apoyan, existen diferencias significativas con el estudio anterior (agente) para las estrategias de presión, apelación superior, apelación inspiracional.

38 No hay diferencias significativas para coaliciones, persuasión racional; resultados consistentes con el estudio anterior, contrario a esto no hay diferencias significativas para intercambio, congraciamiento o consulta.

Para los objetivos asignar trabajo y mejorar el desempeño se usan con subordinados, solicitar recursos y aprobación más con superiores y no con subordinados. Pedir información, cambios y ayuda o consejo son significativos, pedir apoyo no es significativo.

Se presentan en la siguiente tabla el orden de uso de las tácticas en las dos modalidades del estudio:

Tabla 8
 Frecuencia de uso de tácticas para agente y objetivo Yukl & Falbe (1990)

Táctica	Hacia abajo Subordinado		Lateral Compañero		Hacia arriba Jefe	
	Agente	Objetivo	Agente	Objetivo	Agente	Objetivo
Consulta	1	1	1	1	2	1
Persuasión racional	2	2	2	2	1	2
Apelación inspiracional	3	3	3	4	3	3

Táctica	Hacia abajo Subordinado		Lateral Compañero		Hacia arriba Jefe	
	Agente	Objetivo	Agente	Objetivo	Agente	Objetivo
Congraciamiento	4	4	4	3	5	4
Coalición	5	5	5	5	4	5
Presión	6	6	6	7	7	6
Apelación hacia arriba	7	7	7	6	6	7
Intercambio	8	8	8	8	8	8

Las cuatro tácticas más usadas son consulta, persuasión racional, apelación inspiracional, congraciamiento; la menos usada fue intercambio. Éste punto no es comparable con el estudio de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) por que en él se suman los reactivos y no se hace con las medias como en el presente estudio. Para los objetivos entre los dos estudios original y réplica no hay un patrón similar en las diferentes condiciones; la conclusión del estudio original sobre que los directores tienen diferentes razones para influenciar a los jefes, compañeros, subordinados es fuertemente apoyada y la naturaleza de las diferencias se trata de entender mejor en éste estudio incluyendo más objetivos. Los resultados del presente estudio son consistentes con las ideas prevalentes de los roles y la distribución de la autoridad en las organizaciones.

39

La replica parcial de los resultados de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) indica que no hay diferencia direccionales, si no que algunas tácticas son más usadas que otras, sólo hay ciertas tendencias por que las diferencias en las pruebas a posteriori son muy pequeñas, las tácticas adicionales de éste estudio son un puente entre la investigación de poder y la de liderazgo.

Las limitaciones de ésta investigación son la probable presencia de deseabilidad social, además en el cuestionario para el agente, los datos son menos precisos por que intervienen la atribución, los errores de juicios por que se responde retrospectivamente y se describen las conductas e intenciones de otra persona. Se sugiere para mejorar el estudio que se use otro método para coleccionar los datos como observación o diarios. Por último es importante mencionar que se debe considerar la secuencia y combinación del uso de tácticas usadas en diferentes situaciones (dirección y meta) y no sólo la frecuencia relativa de las tácticas individuales.

Yukl & Falbe, (1991) elaboran un estudio con subordinados, directivos de nivel medio y supervisores en relaciones laterales y hacia abajo; en dónde se consideran las siguientes fuentes de poder para que se clasifiquen de acuerdo a su importancia para influenciar a los demás (ver tabla 9).

A pesar de que no se trata de estrategias o tácticas éste trabajo se toma en cuenta por que las definiciones de las fuentes son conceptualmente similares a la tácticas de su estudio anterior y se presentan diferencias en el uso por dirección. En la siguiente tabla se presentan las definiciones de las fuentes:

Tabla 9
Fuentes de influencia (Yukl & Falbe, 1991)

Fuente	Definición
Poder legítimo	La persona tiene el derecho considerando su posición y las responsabilidades del trabajo de la persona objetivo, se espera que se cumpla con legítimas peticiones.
Poder coercitivo	La persona puede hacerle las cosas difíciles a las personas objetivo y éstas quieren evitar hacer enojar a la persona agente.
Poder de recompensa	La persona agente es capaz de otorgar beneficios especiales o recompensas a la persona objetivo y es conveniente intercambiar favores con ella.
Poder de información	La persona objetivo tiene acceso a información no disponible para los demás y esa información convence a la persona objetivo de que tiene la razón.
Poder de experto	La persona agente tiene la experiencia y conocimiento para ganar el respeto y para esperar su juicio en algunos asuntos.
Persuasividad	Los argumentos lógicos de la persona agente convencer de que sus peticiones o recomendaciones es la mejor manera de lograr un objetivo o hacer un trabajo.
Poder de referencia	Le cae bien la persona agente y disfruta haciendo cosas para él o ella.
Carisma	La persona agente es muy carismática y es capaz de apelar a los valores o de inspirar entusiasmo por una tarea.

De acuerdo a los subordinados, los directivos (que se encuentran más alto en la jerarquía) tienen más poder de recompensa en dirección inferior (del organigrama) que los supervisores (posición baja en la jerarquía), también tienen más poder coercitivo.

Para los compañeros el poder de experto de manera lateral, es menor para los directivos que para los supervisores. Cuando el poder hacia abajo o lateral de los directivos fue comparado, el patrón general fue que tenían más poder sobre los subordinados que sobre los compañeros, éste patrón es consistente con lo que se sabe acerca de la naturaleza de la autoridad en organizaciones formales y grandes.

Por otro lado, los directivos tienen más poder hacia abajo que los supervisores y esto se debe al poder de recompensa y al coercitivo, éstos resultados son posibles considerando que la autoridad jerárquica permite más control sobre recursos para los directivos que para los supervisores.

El poder legítimo de experto y la persuasividad fueron las razones más importantes para llevar a cabo peticiones hechas por compañeros o supervisores.

41

Los autores afirman que el poder legítimo es una fuente importante de influencia cotidiana en las organizaciones por que los sistemas de autoridad son esenciales para que las organizaciones funcionen efectivamente y sin problemas (Hamer & Organ, 1978; Katz & Kahn, 1978; citado en Yukl & Falbe, 1991).

En 1992 Yukl & Tracey, elaboran otro estudio para entender el uso diferenciado de las tácticas de influencia con los jefes, compañeros, subordinados para conseguir compromiso y ser efectivo como directivo (en la presente descripción y por fines prácticos no se reportan los resultados para los objetivos); se agregan en el estudio dos tácticas extra y la apelación superior no se incluye. Las tácticas que se agregan son Solicitud personal que consiste en: que la persona agente apela a los sentimientos o lealtad y amistad hacia él (ella) antes de pedir que se haga algo. Se usa hacia abajo por que se basa en el poder de referencia que tiene el agente por que si el objetivo le tiene fuertes sentimientos de amistad es más probable que pueda

apelar exitosamente que se haga algo extra o inusual como un favor especial (Yukl & Trace, 1992).

La segunda táctica fue Legitimación: se trata de que la persona agente busca establecer la legitimidad de una petición recalcando la autoridad o el derecho de hacerlo o verificando que es consistente con políticas o normas organizacionales. Se usa hacia los lados por que existe más ambigüedad acerca de las relaciones de autoridad y las responsabilidades por el trabajo en ésta dirección (Yukl & Tracey, 1992); así se obtendrá la conformidad del objetivo si está convencido de que la petición se encuentra dentro del rango de la autoridad del agente (Yukl & Falbe, 1991).

Dentro de ésta investigación se encontraron diferencias significativas para ocho de las nueve tácticas, la persuasión racional se usa para arriba, la apelación inspiracional y la presión se usan hacia abajo, congraciamiento se usa hacia los lados y hacia abajo; solicitud personal, legitimación intercambio y coalición se usa lateralmente; en la siguiente tabla se presenta el uso de las tácticas por dirección.

42

Tabla 10
Uso de la tácticas de influencia en tres direcciones
(Yukl & Trace 1992)

Táctica	Influencia hacia arriba (jefe)	Influencia lateral (compañero)	Influencia hacia abajo (subordinado)
Persuasión racional	X		
Apelación inspiracional			X
Consulta			X
Congraciamiento			X
Intercambio		X	
Solicitud personal			X
Coalición		X	
Legitimación		X	
Presión			X

Los resultados para las diferencias direccionales pueden basarse en las diferentes sensibilidades de la persona objetivo cuando el agente usa tácticas que son inconsistentes con las expectativas de rol, es una ventaja para los directivos conocer que tácticas tienen la mayor probabilidad de éxito para influenciar en alguna de las tres direcciones, por que cualquier táctica puede resultar en la resistencia del objetivo si no es apropiada para la situación o si es usada de manera incorrecta.

Para finalizar cabe mencionar que de acuerdo a los modelos anteriormente revisados durante el capítulo, de manera general al influenciar a los subordinados se utilizan las tácticas de: presión o sanciones; para influenciar a los jefes se utilizan: la racionalidad o persuasión racional y las coaliciones; y por último para influenciar a los compañeros se utilizan: el intercambio de beneficios o intercambio, (ver tabla 11).

Tabla 11
Uso de la tácticas de influencia en tres direcciones

KIPNIS, SCHMIDT & WILKINSON 1980				YUKL, FALBE 1990				YUKL & TRACE 1992			
Táctica	J	C	S	Táctica	J	C	S	Táctica	J	C	S
sanciones			x	presión			x	presión			x
racionalidad	x			persuasión racional	x		x	persuasión racional	x		
intercambio de beneficios	x	x		intercambio		x		intercambio		x	
coalición	x			coalición	x			coalición		x	

44

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 3
El Estudio Del Poder En La Población Mexicana 25

46

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El presente capítulo expone dos estudios realizados en México, son fundamentales por que en uno se construye el concepto de poder para la población mexicana y el segundo es el único referente encontrado para el ámbito laboral.

A. Conceptualizando el poder en México

Rivera (2000) realizó un estudio integral sobre el poder en parejas mexicanas que consta de diferentes fases, para conceptualizar el poder en la población mexicana utilizó 3 técnicas de exploración, la primera técnica fue redes semánticas, la segunda un cuestionario abierto y la tercera un reactivo pictórico; la utilización de tres técnicas se debe a que se deseaba obtener validez divergente - convergente, los tres estudios fueron realizados con 452 hombres y 469 mujeres.

El concepto final de poder para la población mexicana que se obtuvo es: el poder es un medio que surge de entre un conjunto de actos que pueden ser usados durante el intento de influenciar al otro al tratar de conseguir lo que se desea (Rivera, 2002); cabe mencionar que ésta definición coincide con diversos autores de diferentes culturas y momentos históricos (Dahl, 1957; Mc Donald, 1980; Falbo, 1977; Huston, 1983; Kipnis, 1984; Marwell y Schmitt, 1967; Parsons, 1963; Raven y Kruglansky, 1970; Tedeschi, Scienker, Bonoma, 1973; Thibaut y Kelley, 1959; de Turck y Miller, 1983; Wiseman y Schenck - Hamlin, 1981; citado en Rivera, 2002).

47

La segunda etapa del estudio consistió en medir el balance de poder mediante un cuestionario abierto, participaron 60 mujeres y 61 hombres; como resultado se reporta que los hombres afirman que ellos tienen el poder, las mujeres que su pareja tiene el poder, algunas parejas indican que ambos tienen el poder, por igual plantean que existen personas ajenas a la relación que controlan los actos de la pareja, en éste cuestionario también se incluyeron preguntas exploratorias sobre el significado del poder, los estilos y estrategias de poder.

El siguiente estudio consistió mediante un cuestionario en la identificación de estilos y estrategias de poder, con 60 hombres y 60 mujeres, los resultados obtenidos representan por una lado la forma a través

de la cual se pide algo y por otro lado el medio utilizado para tenerlo, el estilo y la estrategia, se reportaron estrategias positivas y negativas: razonamiento, persuasión, negociación, afecto - petición, asertividad, normatividad fueron estrategias positivas, y entre las estrategias negativas se encuentran el autoritarismo, afecto negativo, sexual, poder remunerativo, normatividad. Los estilos identificados fueron: los negativos, represivo, agresivo, posesivo, dominante, manipulador, violento, pasivo, controlador; y los positivos, amoroso, afectivo, comunicativo, abierto, razonable.

La etapa posterior consistió en el desarrollo de los instrumentos de las estrategias y estilos de poder, a partir de los estudios anteriores se elaboraron reactivos para evaluar cada una de las áreas de poder, para las estrategias de poder se realizaron 149 afirmaciones en escala Likert de frecuencia que va de "nunca" a "siempre" contemplando dos polos (positivas y negativas), a continuación se presentan los factores del instrumento y sus definiciones e indicadores:

Tabla 12
Factores, definiciones e indicadores de ESPO

48

Factor 1: AUTORITARISMO n=21 $\alpha = .9060$ $\mu = 63$	Carga Factorial
Definición: El sujeto utiliza recursos que le demuestran desaprobación a su pareja, en respuesta a las negativas de lo deseado.	
Indicadores: Enojo, caras, gritos, críticas, evitación, exigencias, majaderías	
Me comporto agresivamente	.72061
Impongo mi voluntad	.70896
Le hago sentir culpable aunque ella (él) tenga la razón	.70848
Me hago el(la) enojado(a)	.68294
Pongo mala cara	.67232
Controlo el dinero de mi relación	.63962
Crítico su conducta	.63728
Negoció buscando conveniencias propias	.63563
Le impongo condiciones	.60418
Le grito a mi pareja	.59798
Le quito el dinero	.58728
Le reclamo cosas del pasado	.53561
Regano a mi pareja	.53419
Levanto la voz	.48692

Estrategias De Poder Su Uso En Escenarios Laborales Del D F

Amenazo con hacer cosas que le molestan	.47748
Impongo mi autoridad	.46979
Hago uso de majaderías	.46504
Le digo alguna excusa	.46321
Me alejo de mi pareja	.43538
Me hago el(la) marín	.43451
Exijo que cumpla nuestros acuerdos	.42375

Factor 2: AFECTO POSITIVO n= 18 $\alpha = .8867$ $\mu = 54$

Definición: El sujeto se dirige a su pareja con comportamientos amables y cariñosos para conseguir su meta.	
Indicadores: Cariños, regalos, reconocimiento, cooperar, amar.	
Apapacho a mi pareja	.76771
Le abrazo y le acaricio	.74300
Soy amoroso	.73430
Consiento a mi pareja	.69973
Halago sus cualidades	.66642
Le doy obsequios	.64802
Se lo pido en nombre del amor que me tiene	.64447
Realizo algunas tareas de mi pareja	.64235
Le ofrezco mi amor incondicional	.64158
Sorprendo a mi pareja con algún detalle o sorpresa	.64078
Le sonrío	.58110
Presento aspectos agradables de mí	.57982
Soy afectuoso	.57705
Hago uso de diminutivos cariñosos	.57458
Le ofrezco regalos	.54956
Trato de simpatizarle	.52298
Participo en las actividades de mi pareja	.50543
Reconozco ante los demás sus habilidades	.43856

Factor 3. EQUIDAD-RECIPROCIDAD n=11 $\alpha = .8368$ $\mu = 33$

Definición: El sujeto ofrece un intercambio a su pareja en términos de beneficios mutuamente aceptables, aunque establece prioridad a su petición.	
Indicadores: justicia, tolerancia, apoyo, diálogo, ejemplificar.	
Me pongo de acuerdo con mi pareja	.70404
Llego a acuerdos justos a través del diálogo	.68591
Dialogo con mi pareja	.64586

Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	.55667
Platico con mi pareja	.55061
Razono con él(ella)	.54633
Se lo pido amablemente	.47506
Se lo pido cordialmente	.47410
Le explico la razón de mi petición	.45802
Le pido apoyo mutuo	.43328
Tomó en cuenta la opinión de mi pareja	.42931

Factor 4: DIRECTO-RACIONAL $n=11$ $\alpha = .7584 \mu = 33$

Definición: El sujeto trata de convencer a su pareja de cumplir su petición utilizando argumentos racionales.

Indicadores: Exponer, sugerir, analizar, explicar, justificar, discutir.

Justifico mi petición bajo las normas	.78255
Se lo pido directamente	.74413
Hago ver a mi pareja las ventajas de lo que le pido	.70996
Hago peticiones concisas	.67043
Expongo mis razones	.57532
Discuto mi punto de vista	.54160
Le sugiero opciones	.51528
Analizo las opciones viables	.51509
Negocio con mi pareja	.49061
Soy insistente	.41256
Soy equitativo con mi pareja	.40654

Factor 5: IMPOSICIÓN MANIPULACIÓN $n = 7$ $\alpha = .6294 \mu = 21$

Definición: El sujeto se dirige a su pareja con comportamientos amables y cariñosos para conseguir su meta.

Indicadores: Cariños, regalos, reconocimiento, cooperar, amar.

Le prohíbo decir lo que piensa	.77843
Discuto los pro y los contra	.76053
Reprimo su iniciativa	.70652
Le recuerdo los favores que aún me debe	.68214
Le presento alternativas	-.65123
Condeno sus decisiones como incorrectas	.64220
Soy inaccesible a sus propuestas	.42294

50

Factor 6: DESCALIFICAR $n=6$ $\alpha = .7829$ $\mu = 18$

Definición: El sujeto se dirige en forma represiva e inflexible a su pareja en su intento por lograr influencia en el criterio de ésta. Indicadores: prohibir, restringir, reprimir, condenar.

Perjudico a mi pareja	.83622
Humillo a mi pareja	.76818
Le digo quien aporta mas dinero a la relación	.63067
Suelo prohibir actividades a mi pareja	.50851
Ignoro a mi pareja	.50677
Hago creer a mi pareja que acepto su punto de vista	.49097

Factor 7: AFECTO NEGATIVO $n=12$ $\alpha = .8097$ $\mu = 36$

Definición: El sujeto hace uso de emociones afectivas dolorosas e hirientes que pretenden lastimar a su pareja al no ser consolidadas sus peticiones

Indicadores: castigo, uso de temores, quitar afecto .

Le niego algunas cosas materiales	.76746
Hago énfasis en sus defectos	.73093
Suelo mentirle	.70708
Le digo que no lo(la) quiero	.65372
Le provooco celos	.70708
Acuso a mi pareja con personas importantes para nosotros	.68226
Castigo a mi pareja	.63885
Utilizo el temor al castigo	.62347
Utilizo engaños	.48383
Le digo alguna excusa	.46118
Me hago el enfermo	.45863
Evito decirle que la(la) quiero	.45228

51

Factor 8: COERCIÓN $n=5$ $\alpha = .6453$ $\mu = 15$

Definición: El sujeto usa la fuerza física y la amenaza al intentar conseguir sus fines.

Indicadores: Forzar, ordenar, amenazar, imposiciones.

Utilizo la fuerza física	.78560
Utilizo mi atractivo físico	.48362
Le ordeno que me obedezca	.48228
Amenazo a mi pareja	.48034
Le impongo condiciones a mi pareja	.46934

Factor 9: AGRESIÓN PASIVA $n=6$ $\alpha = .7229$ $\mu = 18$

Definición: El sujeto actúa contrario a lo que su pareja valora, le hace sentir descalificado o inexistente.

Indicadores: No colaborar, indiferencia, rechazante.

Me niego a colaborar con mi pareja	.65299
Dejo de consentirlo	.58500
Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	.57085
Me muestro indiferente, como si no pasara nada	.53497
Rechazo a mi pareja	.47555
Evito el tema	.38931

Factor 10: CHANTAJE $n=11$ $\alpha = .7216$ $\mu = 33$

Definición: Al tratar de convencer a su pareja, el sujeto hace uso de justificaciones que pretenden hacerla sentir responsable y hasta culpable.

Indicadores: incapacitado, indefenso, temeroso, triste.

Me auto califico como incapaz	.78274
Le dejo de hablar	.76015
Finjo interés por él(ella)	.74041
Dejo de hacer lo que mi pareja me pide	.73205
Me muestro triste	.72992
Lloro	.64671
Trato de atemorizar a mi pareja	.63495
Me hago el mártir	.51406
Actúo como un ser indefenso	.42498
Me alejo de mi pareja	.38682
Finjo incapacidad física	.30776

Factor 11: AFECTO - PETICION $n = 3$ $\alpha = .6548$ $\mu = 9$

Definición: El sujeto actúa de forma respetuosa y halagadora con su pareja para que atienda sus peticiones

Indicadores: Comprensión, importancia, atención, apoyo.

Le pido que me escuche	.75642
Pido comprensión a mi pareja	.54056
Le hablo de la importancia de su apoyo	.46915

Factor 12: AUTOAFIRMACIÓN $n = 5$ $\alpha = .6808$ $\mu = 15$

Definición: El sujeto enuncia sus peticiones abiertamente, con la certeza de un deber implícito o explícito existente

Indicadores: Directo, decisivo, informativo

Doy la decisión final	.71961
Doy ordenes directas	.57971
Le doy indicaciones precisas	.54959
Le doy algo a cambio	.48786
Controlo las actividades de mi pareja	.35323

Factor 13: SEXUAL $n = 7$ $\alpha = .6925$ $\mu = 21$

Definición: El sujeto retira afectos sexuales y emotivos en respuesta a la no gratificación de su petición

Indicadores Evitación de un acercamiento sexual

Halago sexualmente a mi pareja	.74052
Evito un acercamiento sexual	.73789
Le hago el amor	.73076
Seduzco a mi pareja	.62141
Le digo a mi pareja que no deseo tener relaciones sexuales	.59814
Halago el físico de mi pareja	.48261
Le hago insinuaciones	.45000

Factor 14: DOMINIO $n = 6$ $\alpha = .8013$ $\mu = 18$

Definición: El sujeto se comporta punitivo, muy directo sobre lo que ha identificado le es molesto a su pareja.

Indicadores: Antipático, descalificar, violentar

Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él(ella)	.62582
Le juzgo severamente	.42020
Provoco altercados para que haga bilis	.68960
Me comporto antipático	.64331
Descalifico su autoridad ante los otros	.56867
Me comporto con violencia	.46127

53

Por medio de un prueba t se encontró que las estrategias más usadas por los sujetos fueron: afecto positivo, equidad - reciprocidad, afecto petición, sexual; las mujeres utilizan más el autoritarismo, afecto negativo, coerción, agresión, chantaje y dominio, directo racional; el afecto positivo es

más utilizado por los hombres, al igual que la equidad reciprocidad y sexual, en las estrategias de descalificar, afecto petición, autoafirmación no se encontraron diferencias significativas por sexo.

Al establecer una comparación entre las escalas de estrategias de poder se observa que las estrategias encontradas son muy similares a las que conforman otras escalas (similares de una cultura a otra), de la misma manera que de una medida a otra, existen estrategias que son particulares de la cultura mexicana como la manipulación a través del rechazo, la evitación de relaciones sexuales, el uso del afecto positivo y negativo, por último el descalificar y humillar a la pareja.

Subsiguientemente en el estudio se elaboró la escala de estilos de poder con la participación de 425 hombres y 323 mujeres, fueron elaboradas escalas bipolares, dentro de los resultados obtenidos se encuentra que existen dos estilos de poder: el positivo y el negativo; una vez que se obtuvieron los estilos fueron elaborados 92 adjetivos de diferencial semántico que representaron los dos polos, que van acompañados de un continuo de siete puntos de forma pictórica de "nunca" a "siempre". La prueba obtuvo una alfa de Cronbach de .9082, se eligieron 8 factores del análisis factorial para obtener la validez de constructo, a continuación se presenta la tabla de factores del instrumento.

54

Tabla 13
Factores y conceptualización del instrumento de estilos de poder

Factor I AUTORITARIO $\mu = 120$	
Definición: Persona que hace uso de conductas directas, auto afirmativas, tiranas, controladoras, inflexibles y hasta violentas, intenta mantener sometido bajo el yugo de su dominio.	
Indicadores: áspero, violento, brusco, explosivo, estricto	
Áspero	82356
Violento	82297
Brusco	80171
Gritón	78924
Explosivo	77677
Tejante	77198
Dominante	73398
Agresivo	72812
Estricto	72098

Competitivo	70244
Severo	67419
Controlador	64683
Exigente	64163
Manipulador	63879
Seco	63308
Impositivo	62969
Chocante	61826
Impulsivo	58162
Destruyivo	56173
Represivo	55467
Defensivo	54289
Apático	54248
Rigido	53461
Conflictivo	53066
Frio	52734
Cruel	52380
Caprichoso	51465
Altivo	46180
Intranquilo	43540
Hostil	40835

55

Factor II AFECTUOSO $\mu = 72$

Definición: El sujeto se dirige a su pareja con comportamientos social, emocional y racionalmente aceptables siendo amable, respetuoso y cariñoso

Indicadores: cariñoso, tierno, cordial, expresivo, comprensivo

Cariñoso	89330
Dulce	81123
Amoroso	76174
Tierno	75460
Cordial	71708
Atento	65072
Afectuoso	61464
Expresivo	58356
Cortés	54524
Comprensivo	52178
Cálido	49961
Colaborador	49292

Cooperativo	46524
Respetuoso	44248
Sutil	42033
Razonable	40904
Reflexivo	37807
Cuidadoso	35669

Factor III DEMOCRATICO $\mu = 28$

Definición: Existe un compromiso con la pareja que trae beneficios mutuamente aceptables
Indicadores: seguro, directo, sugerente, comunicativo, equitativo

Seguro	64410
Directo	61726
Sugerente	56891
Equitativo	56063
Justo	55580
Consistente	43223
Comunicativo	40900

Factor IV TRANQUILO-CONCILIADOR $\mu = 24$

Definición: Es una manera sublime de manejar la situación sin que se perciba la influencia o control sobre el otro

Indicadores: amable, accesible, flexible, paciente, conciliador

Calmado	65520
Amable	60656
Accesible	58323
Conciliador	54246
Flexible	48765
Paciente	39109

Factor V NEGOCIADOR $\mu = 20$

Definición: La forma de pedir a la pareja se entiende como una decisión de dos, en intercambio en la posesión de la influencia

Indicadores: recíproco, controlado, empático, tolerante, negociante

Negociador	80321
Recíproco	78936
Controlado	69987
Empático	49022
Tolerante	48142

Factor VI AGRESIVO-EVITANTE $\mu = 24$

Definición: El sujeto ejerce poder a través del distanciamiento y actitud evasiva y negligente.

Indicadores: superficial, confuso, irresponsable, inaccesible

Superficial	.64607
Confuso	.63929
Rebuscado	.60639
Irresponsable	.57485
Inaccesible	.53623
Cerrado	.42461

Factor VII LAISSES FAIRE $\mu = 16$

Definición: Otorga la libertad y permisión al dominado

Indicadores: permisivo, liberador, comprometido, abierto

Permisivo	.78620
Liberador	.66076
Comprometido	.61521
Abierto	.41875

Factor VIII SUMISO $\mu = 28$

Definición: Es una forma de resistencia pasiva, se basa en el descuido, desgano, la necesidad y el miedo, sin que se de jamás el enfrentamiento directo

Indicadores: callado, distraído, desordenado, indirecto

Callado	.75368
Sumiso	.68710
Distraído	.61757
Sometido	.59482
Desordenado	.55103
Débil	.49622
Indirecto	.44557

57

Por medio de una prueba t fue encontrado que la mayoría de las parejas usan estilos positivos de poder, los más usados son: afectuoso, democrático, tranquilo conciliador, negociador, laisses faire. Para el uso diferenciado de los estilos de poder se encuentra que los hombres utilizan los estilos: afectuoso, tranquilo conciliador, sumiso; las mujeres utilizan:

autoritario, negociador, agresivo evitante; no se encontraron diferencias entre sexos para los siguientes estilos: *laissez faire* y democrático.

En la siguiente etapa se buscó encontrar la relación existente entre las estrategias y los estilos de poder, participaron 425 hombres y 323 mujeres, se aplicaron los dos instrumentos desarrollados en las etapas anteriores, los resultados muestran un patrón general tanto para mujeres como para hombres, los estilos negativos correlacionan positiva y significativamente con las estrategias negativas y los estilos positivos correlacionan positiva y significativamente con las estrategias positivas, es decir cuando una persona utiliza una forma negativa (o positiva) de poder hay mayor probabilidad de que se relacione del mismo modo.

Por último fue estudiada la relación entre el poder (estilos y estrategias) y los estilos de amor, la satisfacción y los estilos de negociación por medio de una correlación de Pearson, como resultados generales se observa: que los estilos y estrategias positivas del poder se correlacionan con aspectos satisfactorios en la relación y las conductas dentro de la relación también son positivas.

58

B. El estudio precedente en el escenario laboral

Dentro del escenario laboral en el D.F. Mejía y Gutiérrez (2002) realizaron un estudio basado en el trabajo de Yukl & Falbe (1992), en donde por medio de redes semánticas naturales, acuerdos entre jueces, y un cuestionario, obtienen un patrón de uso de estrategias para supervisores en dónde las tácticas utilizadas fueron: cordialidad, consulta, confianza, legitimidad, coalición, presión, persuasión racional, aprobación, intercambio.

Las tácticas de persuasión y cordialidad se usaron más en niveles organizacionales altos, la cordialidad, confianza, legitimidad y la coalición se usa en empresas de servicios, la consulta en empresas de producción, la presión en empresas comerciales. Con 13 años o más de experiencia laboral se usan tácticas de cordialidad y aprobación.

Las tácticas de persuasión, confianza, intercambio, legitimidad, la utilizan más los supervisores que tienen sólo hombres a su cargo; las mujeres utilizan más tácticas como cordialidad, confianza, coalición, los hombres utilizan más la presión. Las personas de 38 años o más utilizan las tácticas de persuasión, consulta, confianza, legitimidad, coalición. Para los niveles de escolaridad la táctica de intercambio se usa más por personas con postgrado, la consulta la usan más personas con licenciatura, la aprobación superior personas con bachillerato.

Los resultados obtenidos por ésta investigación se vuelven limitados por que se adoptó un instrumento de medición como base que proviene de una cultura diferente a la mexicana, y por que no abarca todas las direcciones de influencia dentro de la jerarquía organizacional.

60.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 4
Método

61

2

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A. Planteamiento del problema

Las estrategias de poder son una parte de las interacciones que todos tenemos con los demás, es cierto que cambian de acuerdo al contexto, lo que nos obliga a buscar esas particularidades de las estrategias que un escenario específico puede tener.

El contexto laboral por su objetivo determina pautas de comportamiento y estructuras que son explícitas y conocidas por sus integrantes, sin embargo los seres humanos elegimos las cualidades de las interacciones que realizamos con los demás, por lo que las diferentes estrategias son las opciones que tenemos ante la normatividad y jerarquía organizacional.

Un escenario laboral que se encuentra en determinado espacio geográfico indudablemente se verá inmerso en la cultura correspondiente, ignorar éste hecho utilizando herramientas elaboradas para otras culturas o para otros grupos sociales merma la validez de dicha herramienta. El propósito de éste estudio fue explorar el uso diferenciado de las estrategias de poder de los mexicanos del D.F., dentro de escenarios laborales, por medio de la adaptación de un instrumento de medición psicológica desarrollado originalmente para parejas mexicanas.

63

B. Justificación

En el Distrito Federal operan 351, 753 unidades económicas, que emplean en total a 3, 312, 581 personas (INEGI, 1999), éstas personas en sus interacciones laborales cotidianas llevan a cabo alguna estrategia de poder para conseguir aquello que buscan, es por esto que se vuelve indispensable estudiar éstas estrategias que se encuentran presentes en la vida diaria de un número significativo de personas.

C. Objetivo general

Conocer las estrategias de poder que son usadas en escenarios laborales del Distrito Federal en tres direcciones de poder.

D. Objetivos específicos

- ☐ La adaptación del instrumento ESPO a escenarios laborales del D.F.
- ☐ Correlacionar los factores obtenidos del instrumento para conocer la relación entre ellos
- ☐ Identificar las estrategias de poder que se presentan en escenarios laborales del D.F.
- ☐ Identificar las estrategias que en forma diferencial usan los trabajadores para influenciar a las tres direcciones de poder: sus compañeros, jefes inmediatos y subordinados.
- ☐ Distinguir si existe alguna estrategia de poder que sea común a todas las direcciones de poder.

E. Pregunta de investigación

64

¿Qué estrategias de poder se usan en escenarios laborales del Distrito Federal para las tres direcciones de poder: jefe inmediato, compañero, subordinado?

F. Hipótesis

- H_1 Las estrategias de poder empleadas serán diferentes dependiendo de la dirección de poder en la que son aplicadas.
- H_0 Las estrategias de poder empleadas no serán diferentes dependiendo de la dirección de poder en la que son aplicadas.

G. Variables

- ☐ Dependiente
Las estrategias de poder empleadas [nominal]
- ☐ De clasificación
Tres direcciones de poder jefe, compañero, subordinado [nominal]

H. Definición de las variables

De Dependiente Estrategia de Poder

Conceptual

Las estrategias de poder se entienden como la descripción de un proceso activo de conducta que esta siendo ejercitado, por medio del cual se pide a la pareja que haga lo que se quiere (Rivera, 2000).

Operacional

Una estrategia de poder consiste en que una persona cambie o no su conducta previamente establecida, como consecuencia de alguna cualidad de la solicitud de otra persona para hacerlo, lo cuál se observa objetivamente mediante el patrón de respuestas dado por los sujetos en el cuestionario.

De clasificación Direcciones de poder

Conceptual

Jefe: persona que tiene a otras a sus órdenes (Pequeño Larousse Ilustrado, 1995).

Compañero: persona que acompaña a otra o que comparte con ella la misma actividad o ideología (Pequeño Larousse Ilustrado, 1995).

Subordinado: sujeto a otro o bajo su dependencia (Pequeño Larousse Ilustrado, 1995).

Operacional

Jefe inmediato: aquella persona que se encuentra en un nivel jerárquico superior inmediato al nivel del sujeto dentro del organigrama de su centro de trabajo.

Compañero: una persona que se encuentra en el mismo nivel jerárquico del sujeto en el organigrama de su centro de trabajo.

Subordinado: aquella persona que se encuentra en un nivel jerárquico inferior inmediato al nivel del sujeto al interior del organigrama de su centro de trabajo.

I. Muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico por cuota que constó de 400 sujetos.

Los criterios de inclusión a la muestra fueron:

- ☑ Que el centro de trabajo del sujeto se encuentre en el Distrito Federal y /o zona conurbana.
- ☑ Que reciba una remuneración económica por el trabajo que realiza.

Para el piloteo la muestra ocupada fue de 40 personas que accedieron a participar y que cumplían con los criterios de inclusión, se le dio a cada persona un instrumento para compañero y otro para jefe o subordinado dependiendo de su ubicación en la jerarquía organizacional, la distribución de los sujetos fue la siguiente:

66

Jefe directo - Compañero	Subordinado - Compañero
20	20

Para la versión final del instrumento participaron 360 sujetos en tres direcciones de poder: jefe inmediato, subordinado, compañero, se aplicó a las personas que accedieron a participar y que cumplían con los criterios de inclusión de la muestra, se le dio a cada persona un instrumento para compañero y otro para jefe o subordinado dependiendo de su ubicación en la jerarquía organizacional.

Los sujetos se distribuyeron de la siguiente manera:

Jefe directo - Compañero	Subordinado - Compañero
180	180

En seguida se presenta una descripción sociodemográfica de las personas que con su patrón de respuestas, ayudaron al desarrollo del instrumento, para obtener más detalles de los participantes ver el anexo 1.

Se presentan sólo dos grupos jefe y subordinado, debido a que los participantes respondieron dos versiones del instrumento jefe - compañero o subordinado – compañero según correspondiera, los datos del grupo compañero no se presentan por tratarse del mismo sujeto. El nombre del grupo se refiere al estímulo en relación al cual respondieron los participantes.

El grupo que respondió con relación a su jefe directo ESPEL-J está compuesto por 113 mujeres y 67 hombres, con una media de edad de 31 años. El grupo que respondió con relación a su subordinado ESPEL-S se constituye por 73 mujeres y 103 hombres, 4 no respondieron, la media de edad fue 32 años.

Tabla 14
Distribución de los grupos de edad de la muestra

Subordinado			Jefe		
Años	Porcentaje	Frecuencia	Años	Porcentaje	Frecuencia
19 - 26	24.9 %	45	17 - 25	25.6 %	46
27 - 30	25.5 %	46	26 - 29	23.7 %	43
31 - 39	23.3 %	42	30 - 36	22.6 %	41
40 en adelante	20.8 %	37	37 en adelante	24.2 %	43
No respondió	5.5 %	10	No respondió	3.9 %	7

Para los dos grupos jefe y subordinado la mayoría se trata de personas solteras, la clasificación del estado civil se presenta en la tabla 15:

Tabla15
Estado civil de la muestra

Jefe			Subordinado		
Estado civil	Porcentaje	Frecuencia	Estado civil	Porcentaje	Frecuencia
Soltero	50.6 %	91	Soltero	45.6 %	82
Casado	40 %	72	Casado	43.3 %	78
Unión libre	3.9 %	7	Unión libre	3.3 %	6
Viudo	1.1 %	2	Viudo	.6 %	1
Divorciado	2.8 %	5	Divorciado	4.4 %	8
Reconstituido	-	-	Reconstituido	1.1 %	2
No respondió	1.7 %	3	No respondió	1.7 %	3

68

En cuanto a la escolaridad la media de los dos grupos es licenciatura la categorización se encuentra como sigue:

Tabla16
Clasificación de la escolaridad de la muestra

Jefe			Subordinado		
Escolaridad	Porcentaje	Frecuencia	Escolaridad	Porcentaje	Frecuencia
Primaria	.6 %	1	Primaria	1.1 %	2
Secundaria	15.6 %	28	Secundaria	6.7 %	12
Bachillerato	26.7 %	48	Bachillerato	10 %	18
Licenciatura	47.2 %	85	Licenciatura	63.9 %	115
Posgrado	8.9 %	16	Posgrado	15.6 %	28
No respondió	1.1 %	2	No respondió	2.8 %	5

En el estudio los participantes trabajaban principalmente en empresas grandes para los dos grupos como se observa en la tabla 17:

Tabla 17
Distribución de los tamaños de empresas que forman parte de la muestra

Tamaño	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Micro	7.2 %	13	10.6 %	19
Pequeña	6.7 %	12	4.4 %	8
Mediana	20 %	36	6.7 %	12
Grande	66 %	119	77.2 %	139
No respondió	-	-	1.1 %	2

La mayoría de las personas del grupo jefe ESPEL-J trabaja en empresas de servicios 89.4 % (161 empresas) el resto de la clasificación se presenta en la tabla 18; el 56.1 % lo conforman empresas privadas y el 43.9 % empresas del sector público. En la mayoría del grupo subordinado ESPEL-S se trata de empresas de servicios 84.4 % (152 empresas) la categorización se presenta en la tabla 18; el 60.6 % lo conforman empresas privadas y el 38.3 % empresas del sector público

Tabla 18
Giro de las empresas participantes

Giro	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Comercialización	9.8 %	5	8.3 %	15
Productos	7.8 %	14	6.1 %	11
Servicios	89.4 %	161	84.4 %	152
No respondió	-	-	1.1 %	2

69

J. Tipo de estudio

Se utilizó un estudio descriptivo ya que se dice "cómo es y se manifiesta cierto fenómeno" (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 1991).

K. Diseño de investigación

Se llevó a cabo un diseño de investigación no experimental transversal, por que se "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su

propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 1991). El diseño se compone de tres muestras relacionadas para la comparación entre grupos.

L. Instrumento

Para desarrollar el cuestionario se adaptó el instrumento de estrategias de poder "ESPO" de Rivera (2000) que tiene como objetivo medir las estrategias de poder en la pareja mexicana, cuenta con 175 reactivos de formato Likert con cinco opciones que van de "nunca" (uno) a "siempre" (cinco) para una descripción más completa ver capítulo 3. La consistencia interna de ESPO obtuvo un α de Cronbach de .9227 al aplicar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal se encontraron 14 factores con valor propio mayor de uno que explican el 50.3% de la varianza. A continuación se presentan los factores y sus respectivos pesos.

Tabla 19
Factores y pesos de las dimensiones de Espo

Factor	Denominación	Peso Factorial
1	Autoritarismo	$n = 21$ $\alpha = .9060$
2	Afecto Positivo	$n = 18$ $\alpha = .8867$
3	Equidad - Reciprocidad	$n = 11$ $\alpha = .8368$
4	Directo Racional	$n = 11$ $\alpha = .7584$
5	Imposición - Manipulación	$n = 7$ $\alpha = .6294$
6	Descalificar	$n = 6$ $\alpha = .7829$
7	Afecto Negativo	$n = 12$ $\alpha = .8097$
8	Coerción	$n = 5$ $\alpha = .6453$
9	Agresión Pasiva	$n = 6$ $\alpha = .7229$
10	Chantaje	$n = 11$ $\alpha = .7216$
11	Afecto - Petición	$n = 3$ $\alpha = .6548$
12	Autoafirmación	$n = 5$ $\alpha = .6808$
13	Sexual	$n = 7$ $\alpha = .6925$
14	Dominio	$n = 6$ $\alpha = .8013$

En la presente investigación se decidió adaptar éste instrumento de estrategias de poder, debido a que algunos reactivos resultan similares a los

elaborados por Kipnis dentro de uno de los estudios más importantes del escenario laboral (ver capítulo 2) aunque no forman parte de las mismas dimensiones, con la ventaja de que el instrumento ESPO es válido y confiable para la población mexicana. En la tabla 20 se establece la comparación de algunos de los reactivos de ambos instrumentos.

Tabla 20
Comparación de reactivos de los modelos de Kipnis; Schmidt & Wilkinson y Rivera

Kipnis; Schmidt & Wilkinson (1980)	Rivera (2000)
Pointed out that the rules required that he or she comply Remarco que las reglas requieren que él o ella obedezca	Justifico mi petición bajo las normas Le recuerdo que así debe ser pues ya está establecido
Acted in a friendly manner prior to asking for what I wanted Actúo de manera amigable antes de pedir lo que quiero	Trato de simpatizarle
Showed my need for their help Le muestro que necesito su ayuda	Le hablo de la importancia de su apoyo Le hablo sobre la importancia que tiene para mí
Explained the reasons for my request Le explico las razones de mi petición	Le explico la razón de mi petición Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos
Used logic to convince him or her Uso la lógica para convencerlo (a)	Razono con él (ella)
Reminded him or her of past favors that I did for them Le recuerdo favores pasados que le he hecho	Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes Le recuerdo los favores que aún me debe
Sent him or her to my superior Lo (a) mando con mi superior	Acuso a mi pareja con personas importantes para nosotros

71

Adaptación del instrumento (piloteo)

Para obtener el instrumento final (ESPEL-J, C, S) se realizó la adaptación del cuestionario ESPO (Rivera, 2000), contextualizando cada reactivo a escenarios laborales, el factor sexual no fue incluido, se consideró que podría dificultar la aceptación del instrumento para su aplicación, por que era posible que no fuera congruente con las políticas relacionadas a la sexualidad de algunas empresas, tampoco se tomaron en cuenta 26 reactivos de datos demográficos de la escala original.

Conjuntamente con los reactivos sobre estrategias de poder se incluyeron en el instrumento preguntas sociodemográficas para lograr un perfil claro de la situación de la muestra. Una vez que los reactivos fueron adaptados, se sometieron a 15 jueces expertos en el área laboral.

Del dictamen del jueceo se obtuvieron los reactivos que conformarían las versiones piloto del instrumento (ESPEL), una para responderse en relación al jefe y al compañero (ver anexo 2), y otra para responderse en relación al subordinado y al compañero (ver anexo 3), los formatos cuentan con los mismos reactivos, lo único que cambia es el estímulo para contestar (jefe-compañero-subordinado). Al tener el instrumento adaptado se procedió a realizar una aplicación piloto para depurar los reactivos obtenidos.

72

Adaptación del instrumento (versión final)

Una vez realizado el piloteo se analizaron los resultados obtenidos por medio del programa estadístico SPSS en donde se realizó un análisis de frecuencias (sesgo y curtosis) por reactivo para ver si discriminan, y conocer la posibilidad de incluirlo en la versión final del instrumento, una vez elegidos los reactivos fueron acomodados al azar (ver anexo 4 para conocer la versión final de ESPEL-J, anexo 5 ESPEL-C, anexo 6 ESPEL-S).

M. Procedimiento

Para la aplicación se gestionó el permiso en las empresas en los respectivos departamentos de recursos humanos, una vez obtenido el permiso y acceso a los trabajadores se le dio a cada uno un cuestionario y lo respondieron, se repitió la secuencia hasta completar la cuota del muestreo.

Capítulo 5
Resultados

73

74

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En seguida se presentan los resultados obtenidos para la adaptación del instrumento y las correlaciones existentes entre los factores, por último el patrón de uso de estrategias por grupo. El nombre del grupo se refiere al estímulo en relación al cual respondieron los participantes, por ejemplo el grupo jefe se refiere a cómo son influenciados los jefes directos de los sujetos.

A. Adaptación del instrumento

Al patrón de respuestas de cada instrumento se le aplicó un análisis factorial de rotación ortogonal, los reactivos fueron seleccionados por dos métodos, por peso factorial mayor a .30 y por congruencia conceptual.

JEFE

Se encontraron 11 factores para el instrumento ESPEL-J que explican el 57.02 % de la varianza en 87 reactivos, los reactivos comprendidos en cada factor se encuentran en la tabla 21, la definición de los factores se observa en la tabla 22.

Tabla 21
Factores del instrumento ESPEL - J

75

Factor 1 Discusión 12 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
98 Discuto mi punto de vista	.72
123 Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	.71
114 Doy indicaciones precisas	.67
44 Le sugiero opciones	.66
6 Discuto los pro y los contra	.62
2 Le hago ver las ventajas de lo que le pido	.60
129 Utilizo a mi favor sus cualidades	.59
5 Le presento alternativas	.54
23 Hago peticiones concisas	.52
126 Analizo las opciones viables	.51

89 Negocio buscando conveniencias propias	.49
22 Soy insistente	.49
Factor 2 Coerción 15 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
103 L@ castigo	.81
102 Utilizo su temor al castigo	.79
97 Le reclamo cosas del pasado	.77
109 Descalifico su autoridad ante otros	.67
101 Le provoco angustia	.67
87 Le grito	.66
95 Utilizo mi atractivo fisico	.55
94 Impongo mi autoridad	.52
105 Lo aislo del grupo de trabajo	.49
34 L@ saboteo	.41
96 Utilizo a otras personas como ejemplo	.39
121 Le juzgo severamente	.36
17 Me hago el (la) mártir	.33
107 Le doy algo a cambio	.32
86 Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	.31
Factor 3 Racionalidad 7 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
76 Lo razono con él (ella)	.82
75 Me pongo de acuerdo con él (ella)	.81
32 Dialogo con él (ella)	.63
80 Platico con él (ella)	.59
20 Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	.53
47 Llego a acuerdos justos a través del diálogo	.51
60 Expongo mis razones	.44

Factor 4
Agresividad
14 Reactivos

Reactivo	Peso factorial
91 Hago énfasis en sus errores	.78
63 Me auto califico como incapaz	.76
16 Hago uso de diminutivos	.75
59 Lo trato de atemorizar	.51
50 Finjo incapacidad física	.50
133 Le recuerdo los favores que aún me debe	.49
38 Critico su conducta	.49
104 Doy órdenes directas	.46
118 Le niego algunas cosas	.45
110 Soy violento	.44
49 Actúo como un ser indefenso	.43
88 Dejo de hacer lo que me pide	.37
14 Utilizo la fuerza física	.34
112 Trato de simpatizarle	.32

Factor 5
Chantaje
5 Reactivos

Reactivo	Peso factorial
78 Le miento	.74
92 Utilizo engaños	.73
58 Llora	.59
85 Digo alguna excusa	.55
111 Me hago el enfermo	.40

Factor 6
Cortesía
3 Reactivos

Reactivo	Peso factorial
61 Lo pido cordialmente	.79

64 Lo pido amablemente	.71
66 Le explico la razón de mi petición	.59
Factor 7 Negación 8 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
57 Amenazo con hacer cosas que le molestan	.77
62 Impido que haga las cosas que le gustan	.60
1 L@ regaño	.48
71 Suelo prohibirle actividades	.38
130 Le prohíbo decir lo que piensa	.36
131 Califico sus decisiones como incorrectas	.33
81 Evito el tema	.33
48 Le impongo condiciones	.31
Factor 8 Rechazo 4 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
45 L@ rechazo	.74
40 Me alejo	.64
8 Le pongo mala cara	.47
132 Reprimo su iniciativa	.31
Factor 9 Afectividad 8 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
19 Soy afectuos@	.72
25 Le doy obsequios	.71
90 L@ sorprendo con un regalo	.63
39 L@ apapacho	.58
12 Le sonrío	.56
26 Halago sus cualidades	.47

83 L@ consiento	.45
65 L@ halago físicamente	.35
Factor 10 Simulación 5 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
36 Le ofrezco mi trabajo incondicional	.81
55 Participo en sus actividades	.74
124 Reconozco ante los demás sus habilidades	.58
51 Realizo algunas tareas suyas	.54
52 Presento aspectos agradables de mi	.38
Factor 11 Autoritarismo 4 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
93 Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	.64
30 Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes	.58
24 Le recuerdo que así debe ser pues está establecido	.41
99 Exijo que cumpla nuestros acuerdos	.42

79

Tabla 22
Definiciones de los factores del instrumento ESPEL-J

Factor	Definición
1 Discusión	Es una estrategia positiva, activa, directa, se muestran ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia.
2 Coerción	Se trata de una estrategia negativa, la persona que ejerce el poder se comporta de manera activa y directa, es punitiva utiliza mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación al tratar de influir.

Factor	Definición
3 Racionalidad	Es una estrategia positiva, activa y directa se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción.
4 Agresividad	Consiste en el uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, es una estrategia negativa, activa, directa.
5 Chantaje	Se trata de una estrategia negativa, pasiva e indirecta, se aparenta debilidad, se utilizan excusas y engaños para conseguir la influencia.
6 Cortesía	Es una estrategia positiva, activa, indirecta, con una petición amable y considerada para lograr influencia.
7 Negación	Consiste en una estrategia negativa, activa, directa, se presentan impedimentos, prohibiciones, restricciones para obtener lo que se quiere.
8 Rechazo	Se trata de una estrategia activa, negativa indirecta, que se manifiesta por desprecio y oposición.
9 Afectividad	Consiste en una estrategia positiva, activa e indirecta, se ejerce el poder mediante el uso premeditado de afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder.
10 Simulación	Es una estrategia activa, negativa, indirecta, se trata de engañar, fingir, aparentar, para conseguir influencia.
11 Autoritarismo	Es una estrategia negativa, directa, activa, por medio de órdenes, apoyo en normas preestablecidas o jerarquías, y exigencias, se lleva a cabo el poder.

80

COMPañERO

Para el instrumento ESPEL-C se obtuvieron 7 factores que explican el 43.20 % de la varianza en 95 reactivos que se presentan en la tabla 23, la definición de cada factor se encuentra en la tabla 24.

Tabla 23
Factores del instrumento ESPEL – C

Factor 1 Coerción 41 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
235 Utilizo su temor al castigo	.79
205 Utilizo engaños	.73
206 L@ humillo	.69
236 L@ castigo	.67
234 Le provooco angustia	.67
266 Le recuerdo los favores que aún me debe	.67
238 Lo aislo del grupo de trabajo	.66
221 Dejo de hacer lo que me pide	.65
167 L@ saboteo	.64
201 L@ ignoro	.64
265 Reprimo su iniciativa	.64
219 Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	.62
228 Utilizo mi atractivo físico	.62
211 Le miento	.61
239 Levanto la voz	.61
204 Suelo prohibirle actividades	.59
217 Hago uso de majaderías	.58
230 Le reclamo cosas del pasado	.57
220 Le grito	.57
137 L@ amenaza	.56
242 Descalifico su autoridad ante otros	.56
178 L@ rechazo	.55
243 Soy violent@	.52
241 Soy antipático@	.51
161 Le muestro mi enojo	.50
226 Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	.50

181 Le impongo condiciones	.50
168 Me niego a colaborar	.49
218 Digo alguna excusa	.49
195 Impido que haga las cosas que le gustan	.47
192 L@ trato de atemorizar	.47
263 Le prohíbo decir lo que piensa	.47
214 Evito el tema	.46
215 Le hago creer que acepto su punto de vista	.46
212 L@ perjudico	.45
255 L@ acuso con su superior	.42
173 Me alejo	.41
140 Controlo sus actividades	.41
224 Hago énfasis en sus errores	.38
179 Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	.32
175 Dejo de consentirl@	.30
Factor 2 Racionalidad 18 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
174 Me pongo de acuerdo con él (ella)	.81
209 Lo razono con él (ella)	.78
165 Dialogo con él (ella)	.73
259 Analizo las opciones viables	.69
139 Discuto los pro y los contra	.67
193 Expongo mis razones	.67
177 Le sugiero opciones	.66
180 Llego a acuerdos justos a través del diálogo	.65
153 Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	.65
199 Le explico la razón de mi petición	.64
135 Le hago ver las ventajas de lo que le pido	.64
138 Le presento alternativas	.62
213 Platico con él (ella)	.61
231 Discuto mi punto de vista	.47

144 Le hablo sobre la importancia que tiene para mi	.41
194 Lo pido cordialmente	.38
197 Lo pido amablemente	.36
186 Cumpló las actividades que me corresponden	.36
Factor 3 Afectividad 13 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
216 L@ consiento	.74
158 Le doy obsequios	.73
172 L@ apapacho	.72
223 L@ sorprendo con un regalo	.63
198 L@ halago físicamente	.60
159 Halago sus cualidades	.54
185 Presento aspectos agradables de mi	.52
152 Soy afectuos@	.50
149 Hago uso de diminutivos	.50
145 Le sonrío	.42
162 Le prometo algo atractivo a cambio	.33
188 Participo en sus actividades	.32
257 Reconozco ante los demás sus habilidades	.30
Factor 4 Incapacidad 3 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
191 Lloro	.78
183 Finjo incapacidad física	.73
190 Amenazo con hacer cosas que le molestan	.50

Factor 5 Autoritarismo 4 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
237 Doy órdenes directas	.80
247 Doy indicaciones precisas	.69
232 Exijo que cumpla nuestros acuerdos	.34
156 Hago peticiones concisas	.33
Factor 6 Agresividad 4 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
134 L@ regaño	.72
160 Me comporto agresivamente	.52
141 Le pongo mala cara	.47
147 Utilizo la fuerza física	.37
Factor 7 Exigencia 11 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
151 Impongo mi punto de vista	.80
170 Impongo mi voluntad	.46
171 Critico su conducta	.45
146 Le ordeno que me obedezca	.30
258 Intento probarle mi superioridad	.73
260 Hago énfasis en sus defectos	.46
227 Impongo mi autoridad	.41
252 Soy inaccesible a sus propuestas	.74
264 Califico sus decisiones como incorrectas	.44
254 Le juzgo severamente	.39
251 Le niego algunas cosas	.39

Tabla 24
Definiciones de los factores del instrumento ESPEL – C

Factor	Definición
1 Coerción	Se trata de una estrategia negativa, la persona que ejerce el poder se comporta de manera activa y directa, es punitiva, utiliza mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación al tratar de influir.
2 Racionalidad	Es una estrategia positiva, activa y directa, se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción.
3 Afectividad	Consiste en una estrategia positiva, activa e indirecta, se ejerce el poder mediante el uso premeditado de afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder.
4 Incapacidad	Se trata de una estrategia negativa, pasiva e indirecta, se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables para conseguir la influencia.
5 Autoritarismo	Es una estrategia negativa, directa, activa, por medio de órdenes, apoyo en normas preestablecidas o jerarquías, y exigencias, se lleva a cabo el poder.
6 Agresividad	Consiste en el uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, es una estrategia negativa, activa, directa.
7 Exigencia	Se trata de una estrategia negativa, directa, activa, que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas, la persona que ejerce la influencia presenta un sentimiento de superioridad y se enfatizan los errores de la persona objeto de la influencia.

85

SUBORDINADO

El instrumento ESPEL-S cuenta con 7 factores que explican 47.45 % de la varianza con 89 reactivos que se muestran en la tabla 25, en la tabla 26 consta la conceptualización de los factores.

Tabla 25
Factores del instrumento ESPEL – S

Factor 1 Exigencia – Agresividad 32 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
133 Le recuerdo los favores que aún me debe	.81
92 Utilizo engaños	.74
125 Intento probarle mi superioridad	.72
78 Le miento	.68
110 Soy violent@	.67
87 Le grito	.65
108 Soy antipático@	.64
109 Descalifico su autoridad ante otros	.63
121 Le juzgo severamente	.63
97 Le reclamo cosas del pasado	.62
102 Utilizo su temor al castigo	.61
84 Hago uso de majaderías	.59
86 Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	.58
95 Utilizo mi atractivo físico	.56
122 L@ acuso con su superior	.56
88 Dejo de hacer lo que me pide	.55
106 Levanto la voz	.54
79 L@ perjudico	.51
82 Le hago creer que acepto su punto de vista	.51
27 Me comporto agresivamente	.49
103 L@ castigo	.47
107 Le doy algo a cambio	.46
85 Digo alguna excusa	.46
94 Impongo mi autoridad	.45
34 L@ saboteo	.44
59 Lo trato de atemorizar	.44
132 Reprimo su iniciativa	.44

127 Hago énfasis en sus defectos	.37
120 Le hago peticiones indirectas	.37
93 Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	.36
13 Le ordeno que me obedezca	.35
46 Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	.32
Factor 2 Racionalidad – Discusión 26 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
80 Platico con él (ella)	.78
75 Me pongo de acuerdo con él (ella)	.78
76 Lo razono con él (ella)	.76
69 Le pido apoyo mutuo	.69
60 Expongo mis razones	.69
98 Discuto mi punto de vista	.69
47 Llego a acuerdos justos a través del diálogo	.67
113 Le pido que me escuche	.64
32 Dialogo con él (ella)	.63
70 Soy equitativ@	.63
126 Analizo las opciones viables	.62
55 Participo en sus actividades	.60
123 Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	.59
99 Exijo que cumpla nuestros acuerdos	.56
124 Reconozco ante los demás sus habilidades	.54
2 Le hago ver las ventajas de lo que le pido	.51
53 Cumpló las actividades que me corresponden	.51
44 Le sugiero opciones	.51
64 Lo pido amablemente	.49
61 Lo pido cordialmente	.49
100 Hablo de la importancia de su apoyo	.46
11 Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	.43
31 Negocio con él (ella)	.40
74 Le pido comprensión	.36

5 Le presento alternativas	.33
130 Le prohíbo decir lo que piensa	-.31
Factor 3 Incapacidad 8 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
33 Me muestro triste	.84
49 Actúo como un ser indefenso	.83
50 Finjo incapacidad física	.82
57 Amenazo con hacer cosas que le molestan	.69
58 Llora	.61
81 Evito el tema	.50
63 Me auto califico como incapaz	.46
17 Me hago el (la) mártir	.42
Factor 4 Afectividad 7 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
39 L@ apapacho	.84
83 L@ consiento	.77
90 L@ sorprendo con un regalo	.64
19 Soy afectuos@	.42
26 Halago sus cualidades	.37
12 Le sonrío	.37
112 Trato de simpatizarle	.33
Factor 5 Ofensas 8 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
9 Afecto el monto de su sueldo	.90
4 L@ amenaza	.81
73 L@ humillo	.72

68 L@ ignoro	.70
3 Tomo en cuenta su opinión	-.53
72 Respeto su opinión	-.49
10 Se lo pido directamente	-.42
21 Le hago sentir culpable aunque tenga la razón	.37
Factor 6 Coerción 5 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
119 Soy inaccesible a sus propuestas	.76
101 Le provocho angustia	.66
105 L@ aislo del grupo de trabajo	.49
71 Suelo prohibirle actividades	.44
45 L@ rechazo	.31
Factor 7 Imposición 3 Reactivos	
Reactivo	Peso factorial
18 Impongo mi punto de vista	.73
37 Impongo mi voluntad	.41
28 Le muestro mi enojo	.34

Tabla 26
Definiciones de los factores del instrumento ESPEL-S

Factor	Definición
1 Exigencia - Agresividad	Se trata de una estrategia negativa directa activa, que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas, la persona que ejerce la influencia presenta sentimiento de superioridad y se enfatizan los errores de la persona objeto de la influencia, uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual.
2 Racionalidad - Discusión	Es una estrategia positiva, activa y directa se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, se muestran ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia.
3 Incapacidad	Se trata de una estrategia negativa, pasiva e indirecta, se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables para conseguir la influencia.
4 Afectividad	Consiste en una estrategia positiva, activa e indirecta, se ejerce el poder mediante el uso premeditado de afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder.
5 Ofensas	Es una estrategia negativa, activa, directa no se toma en cuenta la persona objeto de la influencia, no se le respeta, y se utilizan agravios en su contra.
6 Coerción	Se trata de una estrategia negativa, la persona que ejerce el poder se comporta de manera activa y directa, es punitivo utiliza mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles, y manipulación al tratar de influir.
7 Imposición	Consiste en una estrategia activa, negativa, directa, en donde no existen alternativas, se manifiesta enfadado, es una interacción básicamente unívoca.

En la siguiente tabla se observa la confiabilidad de los factores de los tres grupos, que se encuentran en rangos aceptables de confiabilidad .61 a .94, se consideran altos si se toma en cuenta el número de reactivos comprendidos en cada factor.

Tabla 27
Confiabilidad de los factores del instrumento en sus tres versiones

Jefe			Compañero			Subordinado		
Factor	α de Cronbach	# reactivos	Factor	α de Cronbach	# reactivos	Factor	α de Cronbach	# reactivos
1 Discusión	.8688	12	1 Coerción	.9464	41	1 Exigencia - Agresividad	.9416	32
2 Coerción	.8542	15	2 Racionalidad	.9190	18	2 Racionalidad - Discusión	.9112	26
3 Racionalidad	.8312	7	3 Afectividad	.8341	13	3 Incapacidad	.8338	8
4 Agresividad	.7460	14	4 Incapacidad	.6407	3	4 Afectividad	.7868	7
5 Chantaje	.7412	5	5 Autoritarismo	.7234	4	5 Ofensas	.7752	8
6 Cortesía	.7729	3	6 Agresividad	.6858	4	6 Coerción	.7475	5
7 Negación	.8055	8	7 Exigencia	.8188	11	7 Imposición	.6991	3
8 Rechazo	.6140	4						
9 Afectividad	.7218	8						
10 Simulación	.6477	5						
11 Autoritarismo	.6123	4						

70

B. Correlaciones entre factores

Al respecto de las relaciones entre los factores del instrumento se obtuvieron mediante una correlación de producto - momento de Pearson, a continuación se presentan las correlaciones significativas (mayores a .40) para los tres grupos.

El Jefe

Para éste grupo se encuentra una correlación positiva entre los factores Discusión y Racionalidad (ver tabla 28) las personas utilizan una estrategia en donde se muestran ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia, también se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción.

El factor Discusión también correlaciona de manera positiva con el factor Autoritarismo (ver tabla 28), como consecuencia se tiene una estrategia que utiliza ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia, y se usan órdenes, apoyo en normas preestablecidas o jerarquías, y exigencias, para llevar a cabo el poder.

92

El factor Coerción correlaciona positivamente con el factor Agresividad (ver tabla 28), se obtiene una estrategia con un comportamiento punitivo, se utilizan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación al tratar de influir, de igual manera se usan regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual.

Coerción correlaciona de manera positiva con el factor Chantaje (ver tabla 28), la estrategia derivada se caracteriza por ser punitivo, se usan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, también se aparenta debilidad, se utilizan excusas y engaños.

Por igual el factor Coerción correlaciona de manera positiva con el factor Negación (ver tabla 28), la estrategia resultante consiste en ser punitivo se utilizan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y

manipulación, además se usan impedimentos, prohibiciones, restricciones para obtener lo que se quiere.

El factor Racionalidad solamente correlaciona de manera positiva con el factor Cortesía (ver tabla 28), como producto de la asociación la estrategia consiste en utilizar la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, asimismo se usan peticiones amables y consideradas para lograr influencia.

El factor Agresividad correlaciona positivamente con el factor Chantaje (ver tabla 28), se obtiene una estrategia que presenta el uso de regaños, limitaciones, uso de fuerza física, agresividad verbal o conductual, conjuntamente se aparenta debilidad, se utilizan excusas y engaños para conseguir la influencia

El factor Cortesía correlaciona negativamente con el factor Negación (ver tabla 28), como resultado de esto la estrategia consiste en que cuando se presentan peticiones amables y consideradas, no se presentan impedimentos, prohibiciones o restricciones para obtener lo que se quiere.

El factor Negación correlaciona positivamente con el factor Rechazo (ver tabla 28), las personas utilizan una estrategia que se manifiesta por desprecio y oposición, simultáneamente se presentan impedimentos, prohibiciones, y / o restricciones para obtener lo que se quiere. También presenta una relación positiva con el factor Agresividad que resulta en presentar conductas de agresividad verbal o conductual, uso de limitaciones, fuerza física, prohibiciones, restricciones además de que se presentan impedimentos.

El factor Afectividad y el factor Simulación presentan una correlación positiva (ver tabla 28), que consiste en una estrategia en donde se ejerce el poder mediante el uso premeditado de afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder, también se trata de engañar, fingir o aparentar para conseguir influencia.

Tabla 28
Correlaciones entre los factores del instrumento ESPEL-J

	Dimensiones									
	Agresión	Coerción	Exigencia	Manipulación	Regañar	Uso de mentiras	Aislamiento	Angustia	Grillos	Conductas punitivas
Agresión	.937**									
Coerción	.444**	-.154*								
Exigencia	.198*	.685**	-.138							
Manipulación	-.001	.462**	-.194**	.468**						
Regañar	.166*	-.376**	.477**	-.301**	-.317**					
Uso de mentiras	.116	.638**	-.173*	.631**	.326**	-.418**				
Aislamiento	-.026	.357**	-.199**	.389**	.152*	-.338**	.450**			
Angustia	.043	.157*	.077	.226**	.095	-.066	.274**	.026		
Grillos	.226**	.160*	.044	.205**	.035	-.002	.187*	.098	.408**	
Conductas punitivas	.490**	.329**	.076	.300**	.171*	-.082	.228**	.103	.099	.256**

** Probabilidad al 0.01
* Probabilidad al 0.05

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Compañero

El factor Coerción, presenta una correlación positiva con el factor incapacidad (ver tabla 29), surge una estrategia que consta de conductas punitivas, utilización de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, además se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables.

Asimismo muestra una correlación positiva con el factor Agresividad (ver tabla 29), se presentan comportamientos punitivos, uso de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, por igual se usan regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual.

De manera similar existe una correlación positiva con el factor Exigencia (ver tabla 29), resultando una estrategia consistente en conductas punitivas, utilización de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, en combinación con imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, y se enfatizan los errores de la persona objeto del poder.

El factor Racionalidad correlaciona positivamente con el factor Autoritarismo (ver tabla 29), en consecuencia surge una estrategia compuesta por uso de negociación, acuerdos mutuos, diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, simultáneamente con órdenes, apoyo en normas preestablecidas o jerarquías, y exigencias.

El factor Incapacidad correlaciona positivamente con el factor Agresividad (ver tabla 29), se obtiene una estrategia que presenta aparentar fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables contiguamente con el uso de regaños, limitaciones, uso de fuerza física, agresividad verbal o conductual.

Los factores Agresividad y Exigencia revelan una correlación positiva (ver tabla 29), como resultado se presenta el uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, conjuntamente con imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, enfatizando los errores de la persona objeto de la influencia.

Tabla 29
Correlaciones entre los factores del instrumento ESPEL-C

95

	Coerción					
Racionalidad	-.349**	Racionalidad				
Afectividad	.190**		Afectividad			
Incapacidad	-.562**			Incapacidad		
Autoritarismo	.070				Autoritarismo	
Agresividad	.644**					Agresividad
Exigencia	.760**					

** Probabilidad al 0.01

* Probabilidad al 0.05

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Subordinado

El factor Exigencia-Agresividad correlaciona de manera positiva con el factor Incapacidad (ver tabla 30), emergiendo una estrategia que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, se enfatizan los errores de la persona

objeto del poder, en combinación con el uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, simultáneamente con aparentar fragilidad y debilidad, uso de excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables para conseguir la influencia.

Por igual correlaciona de manera positiva con el factor Coerción (ver tabla 30), de ésta asociación emerge una estrategia consistente en el empleo de imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, se pone énfasis en los errores de la persona objeto de la influencia, uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, además comportamiento punitivo, uso de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles, y manipulación.

También se presenta una correlación positiva con el factor Imposición (ver tabla 30), en consecuencia se forma una estrategia que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, se enfatizan los errores de la persona objeto de la influencia, uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, conjuntamente con que no existan alternativas, se manifieste enfadado, sea una interacción básicamente unívoca.

El factor Exigencia-Agresividad correlaciona de manera negativa con el factor Ofensas (ver tabla 30), la relación consiste en que si se usan imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, hay énfasis en los errores de la persona objeto del poder, uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, no se presentan las siguientes conductas: ignorar a la persona objeto de la influencia, no respetarla, y se utilizan agravios en su contra.

El factor Racionalidad-Discusión y el factor Afectividad correlacionan de manera positiva (ver tabla 30), en consecuencia se obtiene una estrategia en donde se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, se muestran ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia, también se usa premeditadamente los afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder.

Incapacidad como factor correlaciona positivamente con el factor Coerción (ver tabla 30), resultando conductas como aparentar fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables, asimismo se es punitivo, se usan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles, y manipulación.

Del mismo modo correlaciona positivamente con el factor Imposición (ver tabla 30), surge una estrategia aparentando fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables, conjuntamente no existen alternativas, se manifiesta enfadado, es una interacción básicamente unívoca.

Una correlación negativa se presenta entre los factores Incapacidad y Ofensas (ver tabla 30), por ende se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables, no se usan conductas como ignorar a la persona objeto de la influencia, no respetarla, y usar agravios en su contra.

El factor Ofensas presenta sólo correlaciones negativas, el factor Coerción es una de ellas (ver tabla 30), ésta correspondencia indica que si se ignora a la persona objeto de la influencia, no se le respeta, y se utilizan agravios en su contra, no se es punitivo, ni se usan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, ni se provoca angustia, o recuerdan hechos del pasado, ni se presentan conductas hostiles, y manipulación.

También con el factor Imposición existe una correlación negativa (ver tabla 30), la cual corresponde a que cuando se presentan conductas como ignorar a la persona objeto de la influencia, no respetarla, y la utilización de agravios en su contra, no se presentan conductas como el uso de alternativas, manifestación de enfadado, tratarse de una interacción básicamente unívoca.

El factor Coerción muestra una correlación positiva con el factor Imposición (ver tabla 30), resultando una estrategia que es: ser punitivo, utilizar mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles, y manipulación, simultáneamente no existen alternativas, se manifiesta enfadado, se vuelve una interacción básicamente unívoca.

Tabla 30
Correlaciones entre los factores del instrumento ESPEL-S

	Exigencia - Agresividad					
Racionalidad - Discusión	-.114	Racionalidad - Discusión				
Incapacidad	.675**	-.323**	Incapacidad			
Afectividad	.114	.515**	.061	Afectividad		
Ofensas	-.549**	.347**	-.586**	.147*	Ofensas	
Coerción	.630**	-.217**	.554**	.021	-.503**	Coerción
Imposición	.676**	-.036	.508**	.179*	-.402**	.458**

** Probabilidad al 0.01
* Probabilidad al 0.05

C. Uso de estrategias

98

Por medio de una comparación entre medias de los tres grupos (jefe, subordinado, compañero) se obtuvieron las diferencias en el orden de uso de los factores obtenidos por el análisis factorial, a continuación se presenta el orden de uso de las estrategias de poder:

Tabla 31
Comparativo del uso de las estrategias de poder entre los grupos

Jefe	Compañero	Subordinado
Factor	Factor	Factor
1 Cortesía	1 Racionalidad	1 Racionalidad - Discusión
2 Racionalidad	2 Autoritarismo	2 Afectividad
3 Discusión	3 Afectividad	3 Imposición
4 Simulación	4 Exigencia	4 Ofensas
5 Autoritarismo	5 Coerción	5 Coerción
6 Afectividad	6 Agresividad	6 Exigencia - Agresividad
7 Rechazo	7 Incapacidad	7 Incapacidad

Jefe	Compañero	Subordinado
Factor	Factor	Factor
8 Agresividad		
9 Chantaje		
10 Negación		
11 Coerción		

Revisando grupo por grupo observamos que para el grupo que respondió en relación a su jefe directo ESPEL-J la mayoría de estrategias son negativas activas, la más usada es Cortesía y la menos usada es Coerción (ver tabla 32).

Tabla 32
Promedio de uso de las estrategias de ESPEL -J

Factor	N	Rango mínimo	Rango máximo	Media	Desviación estándar
1. Cortesía	195	1	5	4.379	.831
2. Racionalidad	185	1.43	5	3.902	.804
3. Discusión	176	1.33	4.75	2.855	.826
4. Simulación	189	1	4.80	2.713	.905
5. Autoritarismo	198	1	4.50	1.952	.747
6. Afectividad	186	1	4.13	1.922	.605
7. Rechazo	188	1	4.50	1.434	.552
8. Agresividad	187	1.07	3.53	1.427	.347
9. Chantaje	195	1	5	1.264	.444
10. Negación	187	1	3.63	1.244	.447
11. Coerción	191	1	4	1.191	.319

Para el grupo que respondió en relación a su compañero ESPEL-C la mayoría de estrategias son negativas activas, la más usada es Racionalidad y la menos usada es Incapacidad (ver tabla 33).

Tabla 33
Promedio de uso de las estrategias de la submuestra compañero

Factor	N	Rango mínimo	Rango máximo	Media	Desviación estándar
1. Racionalidad	362	1,39	5	3,386	,768
2. Autoritarismo	386	1	5	3,036	1,077
3. Afectividad	375	1	4,54	2,194	,645
4. Exigencia	377	1	4	1,483	,515
5. Coerción	347	1	3,57	1,283	,383
6. Agresividad	399	1	3,75	1,255	,472
7. Incapacidad	393	1	5	1,166	,421

ESPEL-S el grupo que respondió en relación a su subordinado exhibe un patrón en donde la mayoría de estrategias usadas son negativas activas, la más usada es una aleación Racionalidad-Discusión y la menos usada es Incapacidad (ver tabla 34).

Tabla 34
Promedio de uso de las estrategias del grupo subordinado

Factor	N	Rango mínimo	Rango máximo	Media	Desviación estándar
1. Racionalidad - Discusión	166	1,31	4,77	3,516	,653
2. Afectividad	192	1	5	2,473	,737
3. Imposición	196	1,33	5,33	2,471	,937
4. Ofensas	190	1,75	3,88	2,379	,326
5. Coerción	194	1	3,80	1,393	,516
6. Exigencia - Agresividad	178	1	3,66	1,384	,444
7. Incapacidad	194	1	3,75	1,288	,480

Se puede observar que hay cuatro estrategias comunes a los tres grupos, Racionalidad, Afectividad, Coerción y Agresividad. Una que es común a dos grupos jefe, compañero, y otra común para los grupos compañero,

subordinado. Es importante recalcar que el orden de uso no coincide entre los grupos (ver tabla 35).

Tabla 35
Estrategias de poder comunes entre los grupos el número que aparece a la izquierda es el orden de uso de la estrategia (comparación entre medias)

Jefe Factor	Compañero Factor	Subordinado Factor
2 Racionalidad	1 Racionalidad	1 Racionalidad - Discusión
6 Afectividad	3 Afectividad	2 Afectividad
11 Coerción	5 Coerción	5 Coerción
8 Agresividad	6 Agresividad	6 Exigencia - Agresividad
	7 Incapacidad	7 Incapacidad
5 Autoritarismo	2 Autoritarismo	

Para conocer las diferencia estadísticamente significativa en el uso de alguna estrategia común entre los grupos, se corrió un análisis de varianza de Friedman. Se obtuvo que el grupo de jefe (ESPEL-J) utiliza más las estrategias de Agresividad y Racionalidad; para el grupo de compañero (ESPEL-C) se utiliza más la estrategia de Autoritarismo; en el grupo de subordinado (ESPEL-S) son utilizadas más las estrategias de Incapacidad, Coerción y Afectividad (ver tabla 36).

101

Tabla 36
Diferencias en el uso de estrategias comunes entre los grupos

Estrategia	Jefe	Compañero	Subordinado	X ²	P
Coerción	1.81	2.07	2.12	11.898	.003
Racionalidad	2.20	2.18	1.62	43.962	.00
Afectividad	1.66	1.91	2.43	63.255	.00
Agresividad	3.37	1.50	2.13	81.133	.00
Incapacidad	-	1.75	2.15	27.796	.00
Autoritarismo	1.16	1.84	-	98.267	.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

102

Capítulo 6
Conclusiones Y Discusión

1.03

104

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El principal objetivo de ésta tesis fue realizar una exploración del uso de estrategias de poder en el ámbito laboral, que es un tema que incrementa su importancia día a día, ya que conocer qué tácticas son utilizadas por cada nivel de la jerarquía organizacional ayudará a las empresas a distribuir mejor el poder, aplanando sus estructuras para afrontar mejor preparadas, las necesidades derivadas del contexto empresarial actual, y así lograr un mejor desempeño. De lo contrario el uso ineficiente del poder acarrea consecuencias negativas, por mencionar algunas: bajas evaluaciones del desempeño, mayores niveles de tensión y estrés, o resentimiento (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999) que constituyen aspectos no deseados en las organizaciones.

Como afirman Hellriegel, Slocum, y Woodman (1999) el poder se encuentra siempre presente dentro de las interacciones personales en el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional. Se influencia en todas direcciones, cada quién influencia a los demás sin importar la autoridad de las personas, esto debido a que los individuos buscan beneficios, información, buen desempeño laboral, la oportunidad de hacer las cosas mejor que otros, ser dejados a solas, cooperación, entre otros resultados (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980).

Así también se ha encontrado que, cada quién tiene diferentes razones para influenciar a los jefes, compañeros o subordinados (Yukl & Falbe, 1990); por que el poder se adapta a la situación, se utiliza para alterar acontecimientos con la finalidad de que se ajusten y adecuen a las preferencias del poseedor (Hodge, Anthony & Gales, 1998).

105

Para cumplir con el objetivo inicialmente planteado lo primero que había que hacer es adaptar el instrumento a la muestra y a la situación a evaluar, posteriormente encontrar las relaciones existentes entre los factores obtenidos, para que finalmente se comparen los resultados obtenidos con el sustento teórico antes mencionado, en éste orden se presentan las conclusiones y discusión del presente trabajo.

A. Adaptación del instrumento

De la adaptación del instrumento ESPO realizada (ver método), se obtuvieron 3 versiones de una escala para medir estrategias de poder en escenarios laborales del D.F., una para cada dirección de poder: para ejercer

poder con el jefe directo (ESPEL - J) , para ejercer poder en el compañero (ESPEL - C), para ejercer poder en el subordinado (ESPEL - S); en la tabla 37 se presentan las estrategias ordenadas por uso comprendidas en cada versión y el número de reactivos de cada instrumento.

De las 15 estrategias obtenidas en total por las tres versiones del instrumento, se obtuvo un patrón diferenciado del uso de las estrategias de poder para cada grupo, en donde se observa de manera general que la mayoría de las estrategias utilizadas son negativas y activas, se puede observar que hay cuatro estrategias comunes a los tres grupos, Racionalidad, Afectividad, Coerción y Agresividad. Una que es común a dos grupos (jefe, compañero), y otra común para los grupos compañero, subordinado (ver tabla 37).

Tabla 37
Las tres versiones del instrumento ESPEL

Jefe 85 reactivos	Compañero 94 reactivos	Subordinado 89 reactivos
Factor	Factor	Factor
1 Cortesía	1 RACIONALIDAD	1 RACIONALIDAD – DISCUSIÓN
2 RACIONALIDAD	2 <i>Autoritarismo</i>	2 Afectividad
3 Discusión	3 Afectividad	3 Imposición
4 Simulación	4 Exigencia	4 Ofensas
5 <i>Autoritarismo</i>	5 coerción	5 coerción
6 Afectividad	6 <i>Agresividad</i>	6 <i>Exigencia – Agresividad</i>
7 Rechazo	7 Incapacidad	7 Incapacidad
8 <i>Agresividad</i>		
9 Chantaje		
10 Negación		
11 coerción		

106

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede ver en la tabla 37, en el grupo que responde en relación al jefe directo se encuentra un mayor número de estrategias usadas, lo que se traduce en una mayor variabilidad conductual para ejercer poder con el jefe, en comparación de la influencia que se ejerce con los compañeros o subordinados.

Las estrategias obtenidas se ordenan positivo o negativo de acuerdo a si el medio utilizado para ejercer poder es positivo o negativo, el eje directo - indirecto se refiere a si el poder se ejerce de manera encubierta o no. Sólo la estrategia Chantaje es pasiva, el resto son estrategias activas (Ver figura 3).

Por orden de uso (comparación entre medias) se usan más las estrategias positivas seguidas de estrategias negativas (ver tabla37).

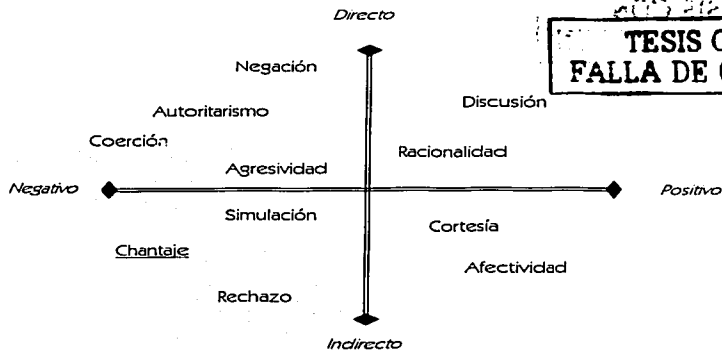


Figura 3
Ordenamiento de las estrategias de poder en relación al jefe directo ESPEL - J

Para influenciar al subordinado, se puede observar que las estrategias se combinan y forman dos estrategias nuevas complementadas y se utilizan más estrategias directas que indirectas, lo que quiere decir que es posible llevar a

cabo la influencia de manera abierta, una idea que concuerda con los roles tradicionales de autoridad y liderazgo de la administración (Biggart & Hamilton, 1984, 1985; Pfeffer, 1981, citados en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Hershey, Blanchard y Jonson, 1998).

De igual forma las estrategias obtenidas por orden de uso se presentan en un ordenamiento de lo positivo a lo negativo (ver tabla 37). Son positivas o negativas de acuerdo a si el medio utilizado para ejercer poder es positivo o negativo, el eje directo - indirecto se refiere a si el poder se ejerce de manera encubierta o no. Sólo la estrategia Incapacidad es pasiva, el resto son activas (Ver figura 4).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

108

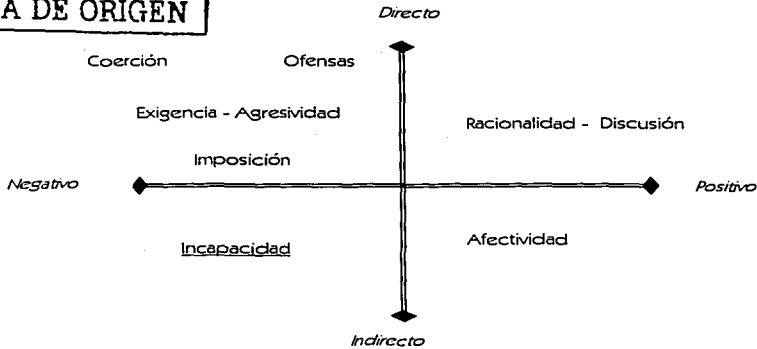
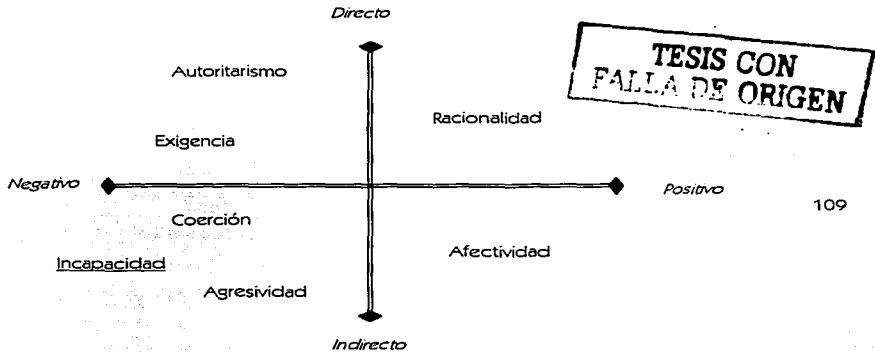


Figura 4
Ordenamiento de las estrategias de poder usadas con el subordinado ESPEL -S

Finalmente para influenciar al compañero se utilizan más estrategias indirectas que directas, reflejando que se trata de encubrir la influencia que se ejerce sobre él, probablemente como afirma Mc Call, (1978, citado en Yukl &

Wexley, 1990) por que el ejercicio del poder usualmente tiene mayor éxito si las estrategias empleadas son discretas y no amenazadoras.

Las estrategias obtenidas se presentan en un ordenamiento de lo positivo a lo negativo de acuerdo a si el medio utilizado para ejercer poder es positivo o negativo, el eje directo - indirecto se refiere a si el poder se ejerce de manera encubierta o no. Las estrategias por uso se presentan en un ordenamiento alternando positivo negativo y al final sólo negativo (ver tabla37), la única estrategia pasiva es Incapacidad (ver figura 5).



109

Figura 5

Ordenamiento de las estrategias de poder usadas con el compañero ESPEL - C

En una comparación de los factores que se obtuvieron del instrumento original ESPO para las parejas mexicanas y los factores que se obtuvieron para la adaptación ESPEL en sus tres versiones para escenarios laborales se puede observar que: la mayoría de estrategias son conceptualmente equivalentes

entre los dos instrumentos, sin embargo es importante recalcar que algunas se traslapan o son equivalentes a más de un factor (ver tabla 38).

Sólo el factor sexual de ESPO no tiene ninguna equivalencia por que no se tomo en cuenta para la adaptación, y el factor simulación de la adaptación para ejercer poder con el jefe directo, no tuvo ningún equivalente conceptual. Por lo que se sugiere que las estrategias se ordenan diferente dependiendo del escenario en donde son aplicadas, sin embargo son similares entre ellos.

Tabla 38
Comparación de factores del instrumento original y su adaptación

ESPO Rivera 2000 Factor	ESPEL (J, S, C) Presente estudio		
	Jefe	Compañero	Subordinado
1. Autoritarismo	5 Autoritarismo 8 Agresividad	2 Autoritarismo 6 Agresividad 4 Exigencia	6 Exigencia - Agresividad 4 Ofensas
2. Afecto Positivo	1 Cortesía		
3. Equidad - Reciprocidad	2 Racionalidad 3 Discusión	1 Racionalidad	1 Racionalidad - Discusión
4. Directo - Racional	2 Racionalidad 3 Discusión	1 Racionalidad	1 Racionalidad - Discusión
5. Imposición- Manipulación	6 Afectividad	3 Afectividad	2 Afectividad
6. Descalificar	10 Negación		
7. Afecto Negativo	11 Coerción	5 Coerción	5 Coerción
8. Coerción			
9. Agresión Pasiva	7 Rechazo		
10. Chantaje	9 Chantaje	7 Incapacidad	7 Incapacidad
11. Afecto - Petición	6 Afectividad	3 Afectividad	2 Afectividad
12. Autoafirmación			3 Imposición
13. Sexual			
14. Dominio	11 Coerción 4 Simulación	5 Coerción	5 Coerción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B. Correlación entre estrategias por grupo

Una vez hecho la adaptación y análisis del instrumento, se procedió a ver si existían relaciones entre los factores encontrados en cada grupo, con la finalidad de encontrar si había una convergencia entre ellos (factores positivos correlacionaban en forma positiva entre sí y factores negativos con positivos correlacionaban en forma negativa).

En general se observa que se trata principalmente de combinaciones entre estrategias negativas, también las estrategias positivas correlacionan entre sí (hay menos correlaciones de éste tipo por que existen menos estrategias positivas que negativas), o ante la presencia de una estrategia positiva se evita la presencia de una estrategia negativa, de la misma manera se observó que ante la presencia de ciertas estrategias negativas se evita usar otra estrategia negativa. Para los grupos de jefe y compañero existe la misma relación entre una estrategia positiva y una negativa, que aunque parece contradictoria resulta una estrategia lógica.

En relación a la clasificación directo – indirecto existen combinaciones entre estrategias directas con directas, indirectas con indirectas y estrategias directas con indirectas, y alguna en donde una estrategia directa evita una indirecta .

Por último en todos los grupos se combinaron una estrategia pasiva con una activa, solo que en el grupo subordinado una estrategia pasiva evita una activa.

A continuación se expone en forma específica algunos ejemplos de las relaciones encontradas en cada grupo (en el capítulo 5 se encuentran explicadas todas las relaciones encontradas).

Para el grupo que ejerce poder con el jefe directo, las relaciones encontradas indican que la combinación de estrategias resulta en que:

Las personas utilizan una estrategia en donde se muestran ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia, simultáneamente se

utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción (estrategia positiva con estrategia positiva y estrategia directa con estrategia directa).

❗ Se presentan conductas de agresividad verbal o conductual, uso de limitaciones, fuerza física, además se usan prohibiciones, restricciones y se presentan impedimentos (estrategia negativa con estrategia negativa).

❗ La estrategia consiste en que cuando se presentan peticiones amables y consideradas, no se presentan impedimentos, prohibiciones o restricciones para obtener lo que se quiere (estrategia positiva no se asocia con estrategia negativa).

❗ Se utilizan ejemplos, se presentan opciones, ventajas y alternativas, la persona que pretende llevar a cabo la influencia se caracteriza por su insistencia, en conjunto con el uso de órdenes, apoyo en normas preestablecidas o jerarquías, y exigencias (estrategia positiva con negativa).

112 ❗ Se usan premeditadamente los afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder, también se trata de engañar, fingir o aparentar para conseguir influencia (estrategia indirecta con estrategia indirecta).

❗ Una estrategia que se manifiesta por desprecio, oposición simultáneamente se presentan impedimentos, prohibiciones, y / o restricciones para obtener lo que se quiere (estrategia directa con estrategia indirecta).

❗ La estrategia derivada se caracteriza por ser punitivo, se usan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, también se aparenta debilidad, se utilizan excusas y engaños (estrategia pasiva con estrategia activa).

❗ Se trata de una relación débil que consiste en presentar peticiones amables, consideradas y no aparentar debilidad, utilizar excusas y engaños (estrategia pasiva evita estrategia activa)

Para el grupo compañero la combinación comprende que:

❑ Se presentan comportamientos punitivos, uso de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, por igual se usan regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual (estrategia negativa con estrategia negativa y estrategia indirecta con estrategia indirecta).

❑ Las dos estrategias positivas que existen tienen una baja relación que significa que se usa la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, y además se usan premeditadamente los afectos, se usan halagos, obsequios y beneficios exclusivos para la persona (estrategia positiva con estrategia positiva).

❑ Una estrategia que presenta el uso de regaños, limitaciones, uso de fuerza física, agresividad verbal o conductual, contiguamente con aparentar fragilidad y debilidad, uso de excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables (estrategia activa con estrategia pasiva).

❑ Se trata de una relación débil mientras se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables simultáneamente se usa la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción (estrategia pasiva evita estrategia activa)

❑ Surge una estrategia compuesta por uso de negociación, acuerdos mutuos, diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, simultáneamente con órdenes, apoyo en normas preestablecidas o jerarquías, y exigencias (estrategia directa con estrategia directa).

❑ Hay conductas punitivas, utilización de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, en combinación con imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, y se enfatizan los errores de la persona objeto del poder (estrategia directa con estrategia indirecta).

☞ Si se usa la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, no se presentan conductas punitivas, utilización de mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, no se provoca angustia, ni se recuerdan hechos del pasado, no se presentan conductas hostiles y manipulación (estrategia directa evita estrategia indirecta, estrategia positiva evita estrategia negativa).

Para el grupo subordinado el producto de la elección de estrategias es el siguiente:

☞ Se forma una estrategia que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, se enfatizan los errores de la persona objeto de la influencia, además se usan regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, no existen alternativas, se manifiesta enfadado, es una interacción básicamente unívoca (estrategia negativa con estrategia negativa).

114

☞ Una estrategia en donde se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción, se muestran ejemplos, se presentan opciones, ventajas, alternativas, se es insistente, y se usan premeditadamente los afectos, en conjunto se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias, beneficios exclusivos para la persona sobre quien se ejerce el poder (estrategia positiva con estrategia positiva).

☞ Cuando se ignora a la persona objeto de la influencia, no se le respeta, y se usan agravios en su contra, no se presentan conductas como el uso de alternativas, manifestación de enfadado, una interacción básicamente unívoca (estrategia negativa evita otra estrategia negativa).

☞ Si se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables, no se usan conductas como ignorar a la persona objeto de la influencia, no respetarla, y usar agravios en su contra (estrategia pasiva evita estrategia activa).

☞ Emerge una estrategia que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas, sentimiento de superioridad de la persona que ejerce la influencia, se enfatizan los errores de la persona objeto del poder, uso de regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual, simultáneamente con aparentar fragilidad y debilidad, uso de excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables para conseguir la influencia (estrategia activa con estrategia pasiva).

☞ Cuando se es punitivo, se usan mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, se provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado, se presentan conductas hostiles y manipulación, conjuntamente no existen alternativas, se manifiesta enfadado, se vuelve una interacción básicamente unívoca (estrategia directa con estrategia directa).

☞ Se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas, hay amenazas de realizar acciones poco deseables, asimismo se usan conductas como ignorar a la persona objeto de la influencia, no respetarla, y usar agravios en su contra (estrategia directa evita estrategia indirecta).

C. Comparación de uso de estrategias

De acuerdo a los resultados de la presente investigación basándose en las diferencias obtenidas en cada grupo se encuentra que, para lograr que el jefe directo haga lo que otra persona quiere que haga se debe utilizar la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la relación (estrategia de racionalidad) o usar regaños, limitaciones, fuerza física, agresividad verbal o conductual (estrategia de agresividad).

Es un hecho peculiar que la agresividad se utilice con el jefe, probablemente se deba a que como explican Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) si se tiene la idea de que el intento de ejercer poder se verá obstaculizado por resistencia de parte del objetivo se incrementa la persistencia y se usan acciones personales negativas y es así que desde un inicio se utiliza una estrategia negativa. La racionalidad se utiliza por que se quiere conservar la interacción en optimas condiciones ya que el jefe puede tomar represalias.

Para lograr que el compañero haga lo que otro quiere que haga, hace falta dar órdenes, exigir, apoyarse en normas preestablecidas o en jerarquías (estrategia de autoritarismo), por que en ésta dirección existe más ambigüedad acerca de las relaciones de autoridad y las responsabilidades del trabajo (Yukl & Tracey, 1992). Entonces un agente decidirá cuando ejercer poder dependiendo de la situación de la organización, un concepto que es conocido como cálculo del poder (Lawson & Zeng, 1998).

Y para lograr que los subordinados hagan lo que otra persona quiere que hagan se debe ser punitivo, utilizar mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, provocar angustia, recordar hechos del pasado (cobrar favores), ser hostil y manipulador (estrategia de coerción), o usar premeditadamente los afectos, utilizar halagos, obsequios, reconocimientos social, afinidad, condescendencias y beneficios exclusivos para la persona objetivo del poder (estrategia de afectividad), o se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables para conseguir la influencia.

116 Al utilizar la coerción con el subordinado se es congruente con expectativas de roles dentro de la organización, con el concepto tradicional de autoridad y liderazgo; contrariamente a lo que se reporta en la literatura se utiliza la incapacidad con los subordinados sin importar si la pericia del superior o su capacidad de delegar sean puestas en duda por solicitar ayuda a personas de una jerarquía inferior (Yukl & Trace, 1992). Ante estos resultados hay que tomar en cuenta que la autoridad tiene menor alcance que el poder por su naturaleza formal, lo que restringe su campo de aplicación dentro de una interacción personal, el poder es un medio para influir en los demás aún cuando sea en sentido contrario de la jerarquía organizacional (Kreitner y Kinicki, 1997) o de las líneas de autoridad establecidas.

A continuación se analiza que estrategias son conceptualmente comunes en los diferentes modelos Mejia & Gutierrez (2002); Yukl & Tracey (1992); Yukl & Falbe (1991), Yukl & Falbe (1990) Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980), revisados en el marco teórico; como se puede observar en la tabla 42 hay cinco estrategias que son similares conceptualmente entre los modelos, a pesar de las diferencias culturales presentes en la elaboración de

los instrumentos de medición, y de la diferencia en la temporalidad en que fueron realizadas.

Por lo tanto esto puede ser un indicio de que es probable que lleguen a ser estrategias generales presentes en escenarios laborales de culturas diferentes sin tomar en cuenta la dirección en que son utilizadas.

Existen más estrategias semejantes positivas que negativas, la coerción y la discusión son las estrategias que tienen equivalentes en todos los modelos, la cortesía es la estrategia que sólo tiene una estrategia similar en el modelo de Mejía y Gutiérrez (2002) (ver tabla 39).

Tabla 39
Comparación conceptual de estrategias de poder

PRESENTE ESTUDIO	MEJIA Y GUTIERREZ 2002	YUKL & TRACEY 1992	YUKL & FALBE 1991	YUKL & FALBE 1990	KIPNIS, SCHMIDT & WILKINSON 1980
Coerción	Presión	Presión	Poder coercitivo	Presión	Sanciones
Discusión	Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasividad	Persuasión racional	Racionalidad 1,17
Afectividad		Congraciamiento	Poder de referencia	Congraciamiento	Congraciamiento
Autoritarismo	Legitimidad	Legitimación	Poder legítimo		Apelación hacia arriba
Cortesía	Cordialidad				
Agresividad					
Incapacidad					
Racionalidad					
Negación					
Rechazo					
Simulación					
Exigencia					
Ofensas					
Imposición					
Chantaje					

Una vez que se han establecido las equivalencias conceptuales, se expondrán las similitudes en el patrón de uso de estrategias de poder por dirección (jefe, compañero, subordinado) que existen entre los modelos considerados para éste estudio, es necesario hacer explícito que el estudio de Mejía y Gutierrez (2002) no puede ser tomado en cuenta por que sólo contempla una dirección de influencia (subordinado) ya que fue realizado con supervisores.

Estrategias como presión mencionadas por Yukl & Falbe (1990), Yukl & Trace (1992), sanciones para Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980), coerción para el presente estudio se usan más frecuentemente en influencia hacia abajo (subordinado) (ver tabla 40), esto pasa por que la estrategia se basa en el poder coercitivo que es más usado con subordinados (Kim & Yukl, 1989 citado en Yukl & Falbe, 1990). Y es posible que provoque resistencia para obedecer por parte de la persona objetivo de influencia y es menos probable que tenga como resultado el compromiso, se usa más frecuentemente como una táctica de seguimiento después de un intento inicial de influencia que ha fallado (Yukl, Falbe & Youn in press; citado en Yukl & Trace, 1992). En muchos casos es vista como una forma inapropiada de influencia por que provoca resentimiento por el uso de la coerción y como resultado se obtiene la resistencia de la persona objetivo (Yukl & Trace, 1992).

118

La apelación superior (Yukl & Falbe, 1990; Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980), legitimación (Yukl & Trace, 1992) y autoritarismo del presente estudio se usa más frecuentemente hacia abajo (subordinado) y de manera lateral (compañero) (ver tabla 40), quizá debido a que se cree que es un intento de invocar la autoridad y el poder de la dirección, es más fácil usarla en esas direcciones para que sea exitosa (Sayles, 1989; citado en Yukl & Falbe, 1990) y si se intenta usar hacia arriba es más probable que se tengan repercusiones desfavorables en la relación con el superior. Se usa hacia los lados por que existe más ambigüedad acerca de las relaciones de autoridad y las responsabilidades por el trabajo en ésta dirección (Yukl & Tracey, 1992); así se obtendrá la conformidad del objetivo si está convencido que la petición se encuentra dentro del rango de la autoridad del agente (Yukl & Falbe, 1991).

La estrategia de congraciamiento (Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980; Yukl & Falbe, 1990), solicitud personal (Yukl & Trace, 1992) y afectividad para este estudio se usa de manera lateral e inferior (ver tabla 40), por que los cumplidos y la adulación son más creíbles cuando el estatus y el poder del agente es mayor que el del objetivo (Wortman & Lisenmeier, 1977; citado en Yukl & Trace, 1992).

Tabla 40
Comparación del uso de estrategias de poder de acuerdo a la dirección de poder
(jefe, compañero, subordinado)

KIPNIS, SCHMIDT, WILKINSON 1980				YUKL & FALBE 1990				YUKL & TRACE 1992				ESTE ESTUDIO			
Táctica	J	C	S	Táctica	J	C	S	Táctica	J	C	S	Estrategia	J	C	S
Sanciones			X	Presión			X	Presión			X	Coerción			X
Apelación Superior	X							Legitimación		X		Autoritarismo		X	
Congraciamento		X		Congraciamento	X	X		Congraciamento			X	Afectividad			X

119

Es un error suponer que ciertas estrategias siempre funcionarán y otras no, las tácticas que son utilizadas más frecuentemente para un objetivo particular pueden no ser las más efectivas, ésta conducta sugiere que muchos agentes no entienden cómo desarrollar una estrategia efectiva de influencia.

Los directivos deben conocer que tácticas tienen la mayor probabilidad de éxito para influenciar en alguna de las tres direcciones, por que cualquier táctica puede resultar en resistencia del objetivo del poder si no es apropiada para la situación o si es usada de manera incorrecta (Yukl & Tracey, 1992).

Muchos directivos se pueden beneficiar del entrenamiento formal para diagnosticar sus relaciones de poder y para conocer cómo usar cada táctica efectivamente, el entrenamiento puede proveer un mejor entendimiento para la elección de las tácticas disponibles e incluso puede incrementar la habilidad y confianza de los directivos al usarlas; éste tipo de entrenamiento es especialmente relevante, ya que ahora se espera que los directivos

revitalicen las organizaciones, que manejen el cambio, y desarrollen compromiso con nuevos valores (Yukl, Guinan & Sottolano, 1995).

D. Limitaciones y sugerencias

Desafortunadamente durante la realización del presente estudio se encontró una enorme resistencia por parte de los directivos de escenarios laborales para participar en la investigación, hecho que limitó el número de participantes y la variedad en cuanto al tamaño y giro de las empresas, éste fenómeno, de manera decisiva, frena el desarrollo de investigación en el tema, provocando que otras disciplinas menos adecuadas aporten información incompleta, además no permite la vinculación de la investigación que se realiza en el país con sus unidades económicas.

Debido a que se trata de un estudio exploratorio de auto reporte no se tuvo control sobre algunas variables intervinientes en la elección de la estrategia de poder como son: el estatus en la jerarquía organizacional (alto - bajo), los objetivos de influencia, el uso individual o en conjunto de las estrategias.

No se puede asumir que el bosquejo de los patrones conductuales de estrategias de poder obtenido sea integral, definitivamente los resultados deben ser considerados como una aproximación y la investigación futura en el tema no debe ignorar que existen muchas lagunas teóricas y empíricas, en lo general al aplicar las grandes teorías de la psicología a las estrategias de poder en el trabajo, que actualmente son más estudiadas por la administración; y empíricas en donde se replique el presente estudio y se incluya:

- ❑ los objetivos de la influencia
- ❑ diferentes tamaños y giros de empresas
- ❑ las características de la organización que determinan la elección de las estrategias
- ❑ los diferentes estatus de la jerarquía del agente de poder (alto y bajo)
- ❑ el uso independiente y en combinación de las estrategias de poder
- ❑ la resistencia mostrada por el objetivo de influencia
- ❑ en general diversos escenarios para corroborar la situacionalidad de las estrategias

Tomando en cuenta los puntos anteriores se propone realizar en estudios posteriores la correlación del patrón de estrategias con variables del comportamiento organizacional como la satisfacción, el ausentismo, la motivación, la planeación de vida y carrera, la capacitación, la cultura organizacional, el cambio organizacional. De igual manera con variables de personalidad de los individuos, el género, o estudios transculturales.

122

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Referencias

123

129

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Ansari, M. & Kapoor, A. (1987). Organizational Context And Upward Influence Tactics. *Organizational behavior and human decision processes*, 40, 39 - 49.
- Brass, D., & Burkhardt, M. (1993). Potential Power And Power Use: An Investigation Of Structure And Behavior. *Academy of management journal*, 36 (3).
- Case, T., Dosier, Ll., Murkinson, G., Keys, B. (1988). How Managers Influence Superiors: A Study Of Upward Influence Tactics. *Leadership & organization development journal*, 9 (4), 25 - 31.
- Corripio, F. (1984). *Diccionario Etimológico General De La Lengua Castellana* (3ª. Edición). Madrid: Bruquera.
- Davis, K. (1991). *El Comportamiento Humano En El Trabajo*. D.F.: Mc Graw Hill.
- Enciclopedia Encarta 2000 (CD - ROM). Microsoft Office.
- Falbo, T. (1977). Multidimensional Scaling Of Power Strategies. *Journal of personality and social psychology*. 35 (8), 537 - 547.
- Farmer, S., Maslyn, J., Fedor, D. & Goodman, J. (1997). Putting Upward Influence Strategies In Context. *Journal of organizational behavior*, 18, 17-42.
- Farré, J., La Sheras, M. y Casas, J. (1999). *Enciclopedia De La Psicología*, Tomo IV Diccionario. Madrid: Océano.

- Fiol, M., O'Connor, E. & Aguinis, H. (2001). All For One And One For All? The Development And Transfer Of Power Across Organizational Levels. *The academy of management review*, 26 (2), 224 - 242.
- Fleishman, E. y Bass, A. (1979). *Estudios De Psicología Industrial Y Del Personal*. D.F.: Trillas.
- French, J., & Raven, B. (1959). The Bases Of Social Power. En Cartwright (Ed), *Studies in social power* (150 - 167). Ann Arbor : University of Michigan Press Institute for social research.
- Furnham, A., (2001). *Psicología Organizacional*. D.F.: Oxford University Press.
- García, P y G. (1995). *Pequeño Larousse Ilustrado*. Bogotá: Larousse.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Jr. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8º Edición). D.F.: International Thomson Editores.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología De La Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. (1985). *Situational Selling*. California: Center of leadership studies.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración Del Comportamiento Organizacional*. D.F.: Prentice Hall.
- Hochwarter, W., Pearson, A , Ferris, G., Perrewe, P. Ralston, D. (2000). A Reexamination Of Scherriesheim And Hinkin 'S (1990) Measure Of Upward Influence. *Educational and psychological measurement*, 60 (5) 755 - 771.

- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (1998). *Teoría De La Organización Un Enfoque Estratégico*. (5° Edición). Barcelona: Prentice Hall.
- Inegi. (1999). *Imágenes Económicas Del Distrito Federal* (En Red) .
Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx> .
- Kipnis, D., Schmidt, S. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way. *Journal of applied psychology*, 65 (4), 440 - 452.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento De Las Organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Lawson, R. & Zheng, S. (1998). *Organizational Psychology Foundations & Applications*. New York: Oxford University Press.
- Mejía, G. y Gutierrez, M. (2002). Instrumento De Tácticas De Influencia En Supervisores (TIS) Y Su Relación Con Variables Sociodemográficas Y Organizacionales. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología Aplicada Al Trabajo*. Barcelona: Desclée de Brouwer.
- Musgrave, J. y Anniss, M. (1997). *La Dinámica De Las Relaciones Personales En La Empresa Y Los Negocios*. Barcelona: Paidós empresa.
- Perلمان, D. (1992). *Intimate Relationships*. 3° Ed. New York: Mc Graw Hill.

- Raven, B. (1993). The Bases Of Power: Origins And Recent Developments. *Journal of social issues*, 49 (4), 227 - 251.
- Rivera, A. (2000). *Conceptualización, Medición Y Correlatos De Poder Y Pareja: Una Aproximación Etnopsicológica*. Tesis De Doctorado, Universidad Nacional Autónoma De México.
- Stahelsky, A., & Paynton, C. (1995). The Effects Of Status Clues On Choices Of Social Power And Influence Strategies. *The journal of social psychology*, 135 (5), 553 - 560.
- Tandon, K., Ansari, M. & Kapoor, A. (1990). Attributing Upward Influence Attempts In Organizations. *The journal of psychology*, 125 (1), 59 - 63.
- Vecchio, R. & Sussmann, M. (1991). Choice Of Influence Tactics: Individual And Organizational Determinants. *Journal of organizational behavior*, 12, 73 - 80.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1998). The Hierarchical Abuse Of Power In Work Organizations. *Journal of business ethics*, 17 (12), 1337 - 1347.
- 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. y Wexley, K. (1990). *Conducta Organizacional Y Psicología Del Personal*. D. F.: compañía editorial continental.

- Yukl, G. & Falbe, C. (1991). Importance Of Different Power Sources In Downward And Lateral Relations. *Journal of applied psychology*, 76 (3), 416 – 423.
- Yukl, G. & Guinan, P., Sottolano, D. (1995). Influence Tactics Used For Different Objectives With Subordinates, Peers And Superiors. *Group and organization management*, 20 (3), 272 – 296.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers And The Boss. *Journal of applied psychology*, 77 (4), 525 – 535.

130

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo 1

131

132

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En seguida se presenta una descripción sociodemográfica complementaria de la muestra para conocer el contexto de las personas que con su patrón de respuestas, ayudaron al desarrollo del instrumento, se presentan sólo dos grupos jefe y subordinado, debido a que los participantes respondieron dos versiones del instrumento jefe - compañero o subordinado - compañero según correspondiera, los datos del grupo compañero no se presentan por tratarse del mismo sujeto. El nombre del grupo se refiere al estímulo en relación al cual respondieron los participantes, por ejemplo el grupo jefe se refiere a cómo son influenciados los jefes directos de los sujetos.

Variables relacionadas al individuo

La mayoría de los participantes del grupo jefe ESPEL-J (120) provienen de instituciones educativas públicas 66.7 %, sólo el 24.4 % (44 personas) proviene de instituciones privadas, el 8.9 % no respondió (16); la formación profesional más frecuente fue Sin educación superior, como profesión la más frecuente fueron Derecho y Psicología de un total de 27 profesiones reportadas; para el grupo subordinado ESPEL-S la mayoría provienen de instituciones públicas (120) 66.7 %, 44 personas (24.4 %) proceden de instituciones privadas, 16 personas no contestaron, la formación profesional más frecuente fue Ingeniería de 32 profesiones reportadas que se describen en la siguiente tabla:

133

Tabla 17
Formación profesional de la submuestra jefe directo

Profesión	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Humanidades				
Contaduría	3.9 %	7	7.2 %	13
Administración	6.7 %	12	11.7 %	21
Psicología	8.3 %	15	6.1 %	11
Derecho	8.3 %	15	5.6 %	10
Comercio internacional			1.1 %	2

Profesión	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Mercadotecnia			.6 %	1
Economía	.6 %	1	2.2 %	4
Antropología	.6 %	1		
Ciencias de la comunicación	2.8 %	5	1.7 %	3
Relaciones industriales	2.2 %	4	.6 %	1
Estudios latinoamericanos	.6 %	1		
Arquitectura	1.7 %	3	.6 %	1
Profesor de enseñanza básica	.6 %	1	.6 %	1
Pedagogía	2.2 %	4	1.1 %	2
Ciencias penales	1 %	2		
Relaciones internacionales	1 %	2		
Periodismo	.6 %	1	.6 %	1
Archivonomía	.6 %	1		
Trabajo social			.6 %	1
Turismo			1.1 %	2
Geografía			1.1 %	2
Ciencias exactas				
Informática	1.7 %	3	4.4 %	8
Ingeniería	6.1 %	11	20.6 %	37
Actuaría	.6 %	1	2.2 %	4
Medicina veterinaria	2.2 %	4	.6 %	1
odontología			.6 %	1
Medicina y enfermería	1 %	2	1.7 %	3
Técnico ambiental	.6 %	1		
Geología	.6 %	1		
Biología			2.2 %	4
P D Agropecuario			.6 %	1
Biotechnología			.6 %	1
Química			.6 %	1

134

Profesión	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
Matemáticas			.6 %	1
Artes				
Diseño gráfico	1.7 %	3	1.1 %	2
Otros				
Carrera técnica	14.5 %	26	6.7 %	12
Técnico superior universitario	1 %	2	.6 %	1
Policia Técnico en Seguridad Pública			.6 %	1
Sin educación superior	25 %	45	10 %	18
No respondió	3.3 %	6	4.4 %	8

La edad en la que los participantes del grupo jefe obtuvieron su primer trabajo remunerado es en promedio de 18 años, 74 personas de la muestra obtuvieron el empleo de 7 a 17 años, 103 de 18 años en adelante, 3 no respondieron; para el grupo subordinado la media del primer trabajo remunerado es por igual 18 años, de 5 a 19 años 93 participantes obtuvieron el empleo, 81 personas de 20 años en adelante, 6 no respondieron.

135

En el grupo jefe ESPEL-J sólo 36 participantes pertenecen al sindicato de su empresa, 144 no son sindicalizados, para el grupo subordinado ESPEL-S 81 personas son sindicalizados y 97 no lo son.

Variables relacionadas a la empresa

Para el grupo jefe el 50.6 % de las empresas participantes cuentan con sindicato, el 49.4% no cuentan con él; para el grupo subordinado el 45 % de las empresas participantes cuentan con sindicato, 53.9 % no cuentan con él.

En el grupo jefe el tiempo promedio de trabajar en la empresa es de 5.3 años, para el grupo subordinado es de 4.6 años la distribución es la siguiente:

Tabla 20
Antigüedad en la empresa de los grupos (ESPEL-J, S)

Jefe			Subordinado		
Meses	Porcentaje	Frecuencia	Meses	Porcentaje	Frecuencia
1 - 12	24.5 %	44	3 - 18	26 %	47
14 - 36	27.7 %	50	20 - 36	25 %	45
42 - 96	23.3 %	42	40 - 72	27.4 %	49
108 en adelante	22.4 %	40	84 en adelante	20.2 %	36
No respondió	2.1 %	4	No respondió	1.4 %	3

La media de la antigüedad en el puesto en el que se labora al momento de responder son 2 años para el grupo jefe, en el otro grupo 2.7 años, (ver tabla 21).

Tabla 21
Distribución de la antigüedad en el puesto para ESPEL-J, S

Jefe			Subordinado		
Meses	Porcentaje	Frecuencia	Meses	Porcentaje	Frecuencia
1 - 12	31 %	56	1 - 12	40.1 %	72
13 - 24	22 %	40	13 - 21	10 %	18
28 - 60	22 %	39	22 - 36	29.4 %	53
72 en adelante	24 %	43	41 en adelante	19.5 %	35
No respondió	1 %	2	No respondió	1 %	2

El 85 % de los participantes en el grupo jefe ESPEL-J (153) perciben que se encuentran capacitados para ocupar un puesto superior, 11.1% del grupo (20 personas) percibe que no es así, 7 participantes no respondieron; en el grupo subordinado ESPEL-S el 93.9 % de los participantes (169) perciben que se encuentran capacitados para ocupar un puesto superior, 3.3 % (6 individuos) percibe que no se encuentra capacitado para ocupar un puesto superior, 5 personas no respondieron.

C. Variables restantes

Los jefes directos de las personas que participaron en el estudio (ESPEL - J) son 56 mujeres y 123 hombres, 1 no respondió; 8.52 es en promedio la calidad de la relación percibida por el participante, los subordinados de los participantes ESPEL-S son 82 mujeres y 95 hombres, 3 no respondieron, 8.41 es en promedio la calidad de la relación percibida por el participante con su subordinado, se detalla la categorización en la tabla 22:

Tabla 22 Calidad percibida en la relación con el jefe directo y el subordinado respectivamente escala de 1 (muy mal) a 10 (muy bien)

Calidad	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
1	.6 %	1		
2			.6 %	1
3			.6 %	1
4	.6 %	1	3.9 %	7
5	5.6 %	10	2.8 %	5
6	3.8 %	7	3.3 %	6
7	6.7 %	12	7.8 %	14
8	27.7 %	50	20 %	36
9	20 %	36	32.8 %	59
10	34.4 %	62	26.1 %	47
No respondió	.6 %	1	2.2 %	4

137

Los compañeros de las personas del grupo ESPEL-J fueron 87 mujeres y 92 hombres, 1 no respondió, la calidad percibida en la relación con ellos es en promedio 8.6, para el grupo ESPEL-S los compañeros de las personas fueron 69 mujeres y 111 hombres, la calidad percibida en la relación con ellos es en promedio 8.73 las respuestas proporcionadas se presentan en la tabla 23.

Tabla 23
Calidad percibida en la relación con el compañero
escala de 1 (muy mal) a 10 (muy bien)

Calidad	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
2	.6 %	1		
4	.6 %	1	1.1 %	2
5	2.2 %	4	1.1 %	2
6	2.8 %	5	3.3 %	6
7	7.8 %	14	5 %	9
8	22.7 %	41	23.3 %	42
9	32.7 %	59	34.4 %	62
10	30 %	54	27.2 %	49
No respondió	.6 %	1	4.4 %	8

138

La percepción de la satisfacción en el trabajo del grupo ESPEL-J es en promedio de 8.72, para el grupo ESPEL-S es 8.75 la distribución se detalla en la tabla subsiguiente:

Tabla 24
Satisfacción en el trabajo percibida para ESPEL-J, S
escala de 1 (nada) a 10 (mucho)

Satisfacción	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
1	.6 %	1		
2			.6 %	1
3	1.1 %	2	.6 %	1
4	.6 %	1	1.7 %	3
5	2.2 %	4		
6	2.8 %	5	.6 %	1
7	7.2 %	13	7.2 %	13

Satisfacción	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
8	20 %	36	23.9 %	43
9	28.3 %	51	31.1 %	56
10	37.2 %	67	31.1 %	56
No respondió			3.3 %	6

La percepción de éxito que obtienen los participantes del grupo jefe al tratar de conseguir lo que quieren de manera general tiene una media de 82.54, para el grupo subordinado es de 85.07, el patrón de respuestas se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 25
Percepción de éxito al tratar de conseguir lo que se quiere
para ambos grupos escala de 1 a 100% de los intentos

Calidad	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
10			.6 %	1
30	.6 %	1		
40	.6 %	1		
50	2.2 %	4	1.7 %	3
52			.6 %	1
60	2.7 %	5	.6 %	1
65	.6 %	1		
70	8.2 %	15	5.6 %	10
73	.6 %	1		
75	.6 %	1	2.2 %	4
78	.6 %	1		
80	37.7 %	68	26.7 %	48
81	.6 %	1		
85	3.3 %	6	7.8 %	14
88	.6 %	1	.6 %	1

Calidad	Jefe		Subordinado	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
90	28.3 %	51	38.9 %	70
95	1.1 %	2	5.6 %	10
96			.6 %	1
98			1.7 %	3
99	.6 %	1	1.1 %	2
100	9.4 %	17	5.6 %	10
No respondió	1.7 %	3	.6 %	1

144

Anexo 2

145

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

146

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Instrucciones

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que describen la manera en que las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, pensando en una sola persona tacha con que frecuencia te comportas así en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuando quiero conseguir algo de mi jefe (a) direct@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
1. L@ regaño	1	2	3	4	5
2. Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1	2	3	4	5
3. Tomo en cuenta su opinión	1	2	3	4	5
4. L@ amenazo	1	2	3	4	5
5. Le presento alternativas	1	2	3	4	5
6. Discuto los pro y los contra	1	2	3	4	5
7. Controlo sus actividades	1	2	3	4	5
8. Le pongo mala cara	1	2	3	4	5
9. Afecto el monto de su sueldo	1	2	3	4	5
10. Se lo pido directamente	1	2	3	4	5
11. Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	1	2	3	4	5
12. Le sonrío	1	2	3	4	5
13. Le ordeno que me obedezca	1	2	3	4	5
14. Utilizo la fuerza física	1	2	3	4	5
15. Le dejo de hablar	1	2	3	4	5
16. Hago uso de diminutivos	1	2	3	4	5
17. Me hago el (la) mártir	1	2	3	4	5
18. Impongo mi punto de vista	1	2	3	4	5
19. Soy afectuos@	1	2	3	4	5
20. Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
21. Le hago sentir culpable aunque tenga la razón	1	2	3	4	5
22. Soy insistente	1	2	3	4	5
23. Hago peticiones concisas	1	2	3	4	5
24. Le recuerdo que así debe ser pues está establecido	1	2	3	4	5
25. Le doy obsequios	1	2	3	4	5
26. Halago sus cualidades	1	2	3	4	5
27. Me comporto agresivamente	1	2	3	4	5
28. Le muestro mi enojo	1	2	3	4	5
29. Le prometo algo atractivo a cambio	1	2	3	4	5
30. Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes	1	2	3	4	5
31. Negocio con él (ella)	1	2	3	4	5
32. Dialogo con él (ella)	1	2	3	4	5
33. Me muestro triste	1	2	3	4	5
34. L@ saboteo	1	2	3	4	5
35. Me niego a colaborar	1	2	3	4	5
36. Le ofrezco mi trabajo incondicional	1	2	3	4	5
37. Impongo mi voluntad	1	2	3	4	5
38. Critico su conducta	1	2	3	4	5
39. L@ apapacho	1	2	3	4	5
40. Me alejo	1	2	3	4	5

"Cuando quiero conseguir algo de mi jefe (a) direct@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
41. Me pongo de acuerdo con él (ella)	1	2	3	4	5
42. Dejo de consentir@	1	2	3	4	5
43. Me muestro indiferente como si no pasará nada	1	2	3	4	5
44. Le sugiero opciones	1	2	3	4	5
45. L@ rechazo	1	2	3	4	5
46. Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1	2	3	4	5
47. Llego a acuerdos justos a través del diálogo	1	2	3	4	5
48. Le impongo condiciones	1	2	3	4	5
49. Actúo como un ser indiferente	1	2	3	4	5
50. Finjo incapacidad física	1	2	3	4	5
51. Realizo algunas tareas suyas	1	2	3	4	5
52. Presento aspectos agradables de mí	1	2	3	4	5
53. Cumpla las actividades que me corresponden	1	2	3	4	5
54. Finjo interés por él (ella)	1	2	3	4	5
55. Participo en sus actividades	1	2	3	4	5
56. Justifico mi petición bajo las normas	1	2	3	4	5
57. Amenazo con hacer cosas que le molestan	1	2	3	4	5
58. Llora	1	2	3	4	5
59. L@ trato de atemorizar	1	2	3	4	5
60. Expongo mis razones	1	2	3	4	5
61. Lo pido cordialmente	1	2	3	4	5
62. Impido que haga las cosas que le gustan	1	2	3	4	5
63. Me grito cáustico como incapaz	1	2	3	4	5
64. Lo pido amablemente	1	2	3	4	5
65. L@ halago físicamente	1	2	3	4	5
66. Le explico la razón de mi petición	1	2	3	4	5
67. Le dejo de hablar	1	2	3	4	5
68. L@ ignora	1	2	3	4	5
69. Le pido apoyo mutuo	1	2	3	4	5
70. Soy equitativ@	1	2	3	4	5
71. Sueto prohibirle actividades	1	2	3	4	5
72. Respeto su opinión	1	2	3	4	5
73. L@ humillo	1	2	3	4	5
74. Le pido comprensión	1	2	3	4	5
75. Me pongo de acuerdo con el (ella)	1	2	3	4	5
76. Lo razono con él (ella)	1	2	3	4	5
77. Se lo pido en nombre de la lealtad que le tengo	1	2	3	4	5
78. Le miento	1	2	3	4	5
79. L@ perjudico	1	2	3	4	5
80. Platico con el (ella)	1	2	3	4	5
81. Evito el tema	1	2	3	4	5
82. Le hago creer que acepto su punto de vista	1	2	3	4	5
83. L@ consiento	1	2	3	4	5
84. Hago uso de majaderías	1	2	3	4	5
85. Digo alguna excusa	1	2	3	4	5
86. Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1	2	3	4	5
87. Le grito	1	2	3	4	5

"Cuando quiero conseguir algo de mi jefe (a) direct@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
88 Dejo de hacer lo que me pide	1			4	
89 Negocio buscando conveniencias propias	1			4	
90 L@ sorprende con un regalo	1			4	
91 Hago énfasis en sus errores	1			4	
92 Utilizo engaños	1			4	
93 Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1			4	
94 Impongo mi autoridad	1			4	
95 Utilizo mi atractivo físico	1			4	
96 Utilizo a otras personas como ejemplo	1			4	
97 Le reclamo cosas del pasado	1			4	
98 Discuto mi punto de vista	1			4	
99 Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1			4	
100 Hablo de la importancia de su apoyo	1			4	
101 Le provocho angustia	1			4	
102 Utilizo su temor al castigo	1			4	
103 L@ castigo	1			4	
104 Doy ordenes directas	1			4	
105 L@ yiso del grupo de trabajo	1			4	
106 Levanto la voz	1			4	
107 Le doy algo a cambio	1			4	
108 Soy antipático@	1			4	
109 Descalifico su autoridad ante otros	1			4	
110 Soy violento@	1			4	
111 Me hago el enterno	1			4	
112 Trato de simpatizarle	1			4	
113 Le pido que me escuche	1			4	
114 Doy indicaciones precisas	1			4	
115 Tomo decisiones precipitadas	1			4	
116 Le ofrezco regalos	1			4	
117 Razono con él (ella)	1			4	
118 Le niego algunas cosas	1			4	
119 Soy inaccesible a sus propuestas	1			4	
120 Le hago peticiones indirectas	1			4	
121 Le juzgo severamente	1			4	
122 L@ acuso con superior	1			4	
123 Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	1			4	
124 Reconozco ante los demás sus habilidades	1			4	
125 Intento probarle mi superioridad	1			4	
126 Analizo las opciones viables	1			4	
127 Hago énfasis en sus defectos	1			4	
128 Le doy libertad de acción	1			4	
129 Utilizo a mi favor sus cualidades	1			4	
130 Le prohíbo decir lo que piensa	1			4	
131 Califico sus decisiones como incorrectas	1			4	
132 Reprimio su iniciativa	1			4	
133 Le recuerdo los favores que aún me debe	1			4	

Ahora por favor llena o tacha tus datos ignorando los números.

Edad _____ Sexo F(1) M(2)

Estado civil SOLTERO (1) CASADO (2) UNIÓN LIBRE (3) VIUDO (4) DIVORCIADO (5)
DIVORCIADO CASADO OTRA VEZ (6)

Escolaridad SECUNDARIA (1) BACHILLERATO (2) LICENCIATURA (3) POSGRADO(4)

Escuela de procedencia PÚBLICA (1) PRIVADA (2) Profesión _____

Nombre de la empresa en que trabajas _____ Número de integrantes _____

Es PRIVADA (1) PÚBLICA (2) Giro COMERCIALIZACIÓN (1) PRODUCCIÓN (2) SERVICIOS (3)

¿Qué antigüedad tienes en esta empresa? _____

¿Qué antigüedad tienes en el puesto en el que trabajas actualmente? _____

Te consideras capacitado para ocupar un puesto superior SI (1) NO(2)

Edad en la que obtuviste tu primer trabajo con sueldo _____

Existe sindicato en la empresa SI(1) NO (2) Pertenece a él SI(1) NO(2)

Sexo de tu jefe directo F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu jefe (a) direct@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
muy mal									muy bien

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nada									mucho

¿Por qué trabajas?

En una escala del 1 al 100 en que porcentaje obtienes lo que deseas la mayoría de las veces _____%

A continuación encontrarás otra serie de enunciados, los cuales también describen la manera como las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, piensa en una sola persona y por favor tacha con que frecuencia lo haces en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

		1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
134.	L@ regaño	1	0	0	4	5
135.	Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1	0	0	4	5
136.	Tomo en cuenta su opinión	1	0	0	4	5
137.	L@ amenaza	1	0	0	4	5
138.	Le presento alternativas	1	0	0	4	5
139.	Disputo los pro y los contra	1	0	0	4	5
140.	Controlo sus actividades	1	0	0	4	5
141.	Le pongo mala cara	1	0	0	4	5
142.	Afecto el monto de su sueldo	1	0	0	4	5
143.	Se lo pido directamente	1	0	0	4	5
144.	Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	1	0	0	4	5
145.	Le sonrío	1	0	0	4	5
146.	Le ordeno que me obedezca	1	0	0	4	5
147.	Utilizo la fuerza física	1	0	0	4	5
148.	Le doy de hablar	1	0	0	4	5
149.	Hago uso de diminutivos	1	0	0	4	5
150.	Me hago el (la) marfil	1	0	0	4	5
151.	Impongo mi punto de vista	1	0	0	4	5
152.	Soy afectuos@	1	0	0	4	5
153.	Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1	0	0	4	5
154.	Le hago sentir culpable aunque tenga la razón	1	0	0	4	5
155.	Soy insistente	1	0	0	4	5
156.	Hago peticiones concisas	1	0	0	4	5
157.	Le recuerdo que así debe ser pues está establecido	1	0	0	4	5
158.	Le doy obsequios	1	0	0	4	5
159.	Hablo sus ciudades	1	0	0	4	5
160.	Me comporto agresivamente	1	0	0	4	5
161.	Le muestro mi enojo	1	0	0	4	5
162.	Le prometo algo atractivo a cambio	1	0	0	4	5
163.	Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes	1	0	0	4	5
164.	Negocio con él (ella)	1	0	0	4	5
165.	Dialogo con él (ella)	1	0	0	4	5
166.	Me muestro triste	1	0	0	4	5
167.	L@ sabotizo	1	0	0	4	5
168.	Me niego a colaborar	1	0	0	4	5
169.	Le ofrezco mi trabajo incondicional	1	0	0	4	5
170.	Impongo mi voluntad	1	0	0	4	5
171.	Critico su conducta	1	0	0	4	5
172.	L@ apapacho	1	0	0	4	5
173.	Me alejo	1	0	0	4	5
174.	Me pongo de acuerdo con él (ella)	1	0	0	4	5

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

		1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
175	Dejo de consentirle@	1				
176	Me muestro indiferente como si no pasara nada	1				
177	Le sugiero opciones	1				
178	L@ rechazo	1				
179	Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1				
180	Llego a acuerdos justos a través del diálogo	1				
181	Le impongo condiciones	1				
182	Actúo como un ser indelénso	1				
183	Finjo incapacidad física	1				
184	Realizo algunas tareas suyas	1				
185	Presento aspectos agradables de mí	1				
186	Cumplo las actividades que me corresponden	1				
187	Finjo interés por él (ella)	1				
188	Participo en sus actividades	1				
189	Justifico mi petición bajo las normas	1				
190	Amenazo con hacer cosas que le molestan	1				
191	Lloro	1				
192	L@ trato de atemorizar	1				
193	Expongo mis razones	1				
194	Lo pido cortésmente	1				
195	Intento que haga las cosas que le gustan	1				
196	Me auto califico como incapaz	1				
197	Lo pido amablemente	1				
198	L@ halago físicamente	1				
199	Le explico la razón de mi petición	1				
200	Le dejo de hablar	1				
201	L@ ignora	1				
202	Le pido apoyo mutuo	1				
203	Soy equitativ@	1				
204	Suelo prohibirle actividades	1				
205	Respeto su opinión	1				
206	L@ humallo	1				
207	Le pido comprensión	1				
208	Me pongo de acuerdo con él (ella)	1				
209	Lo razono con él (ella)	1				
210	Se lo pido en nombre de la lealtad que le tengo	1				
211	Le miento	1				
212	L@ perjudico	1				
213	Platico con él (ella)	1				
214	Evito el tema	1				
215	Le hago creer que acepto su punto de vista	1				
216	L@ consiento	1				
217	Hago uso de majaderías	1				
218	Digo alguna excusa	1				
219	Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1				
220	Le grito	1				
221	Dejo de hacer lo que me pide	1				

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

		1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
998	Negocio buscando conveniencias propias	1	1	1	1	1
993	Le @ sorprende con un regalo	1	1	1	1	1
994	Hago énfasis en sus errores	1	1	1	1	1
995	Utilizo engaños	1	1	1	1	1
996	Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1	1	1	1	1
997	Impongo mi autoridad	1	1	1	1	1
998	Utilizo mi atractivo físico	1	1	1	1	1
999	Utilizo a otras personas como ejemplo	1	1	1	1	1
930	Le reclamo cosas del pasado	1	1	1	1	1
931	Discuto mi punto de vista	1	1	1	1	1
932	Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1	1	1	1	1
933	Hablo de la importancia de su apoyo	1	1	1	1	1
934	Le provocho angustia	1	1	1	1	1
935	Utilizo su temor al castigo	1	1	1	1	1
936	Le @ castigo	1	1	1	1	1
937	Doy órdenes directas	1	1	1	1	1
938	Le @ visio del grupo de trabajo	1	1	1	1	1
939	Levanto la voz	1	1	1	1	1
940	Le doy algo a cambio	1	1	1	1	1
941	Soy antipático @	1	1	1	1	1
942	Descalifico su autoridad ante otros	1	1	1	1	1
943	Soy voliente @	1	1	1	1	1
944	Me hago el indiferente	1	1	1	1	1
945	Trato de simpatizarle	1	1	1	1	1
946	Le pido que me escuche	1	1	1	1	1
947	Doy indicaciones precisas	1	1	1	1	1
948	Tomo decisiones precipitadas	1	1	1	1	1
949	Le ofrezco regalos	1	1	1	1	1
950	Razono con él (ella)	1	1	1	1	1
951	Le niego algunas cosas	1	1	1	1	1
952	Soy inaccesible a sus propuestas	1	1	1	1	1
953	Le hago peticiones indirectas	1	1	1	1	1
954	Le juzgo severamente	1	1	1	1	1
955	Le @ acuso con su superior	1	1	1	1	1
956	Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	1	1	1	1	1
957	Reconozco ante los demás sus habilidades	1	1	1	1	1
958	Intento probarle mi superioridad	1	1	1	1	1
959	Anализo las opciones viables	1	1	1	1	1
960	Hago énfasis en sus defectos	1	1	1	1	1
961	Le doy libertad de acción	1	1	1	1	1
962	Utilizo a mi favor sus cualidades	1	1	1	1	1
963	Le prohibo decir lo que piensa	1	1	1	1	1
964	Califico sus decisiones como incorrectas	1	1	1	1	1
965	Reprimo su iniciativa	1	1	1	1	1
966	Le recuerdo los favores que aún me debe	1	1	1	1	1

Por último llena los siguientes datos.

Sexo de tu compañer@ F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu compañer@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
muy mal									muy bien

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!



Anexo 3

8-A

Instrucciones

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que describen la manera en que las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, pensando en una sola persona tacha con que frecuencia te comportas así en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuando quiero conseguir algo de mi subordinad@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 frecuentemente	5 Siempre
1. L@ regaño	1			4	
2. Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1			4	
3. Tomo en cuenta su opinion	1			4	
4. L@ amenazo	1			4	
5. Le presento alternativas	1			4	
6. Discuto los pro y los contra	1			4	
7. Controlo sus actividades	1			4	
8. Le pongo mala cara	1			4	
9. Afecto el monto de su sueldo	1			4	
10. Se lo pido directamente	1			4	
11. Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	1			4	
12. Le sonrío	1			4	
13. Le ordeno que me obedezca	1			4	
14. Utilizo la fuerza física	1			4	
15. Le ciego de hablar	1			4	
16. Hago uso de diminutivos	1			4	
17. Mez hago el (la) mártir	1			4	
18. Impongo mi punto de vista	1			4	
19. Soy afectuos@	1			4	
20. Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1			4	
21. Le hago sentir culpable aunque tenga la razón	1			4	
22. Soy insistente	1			4	
23. Hago peticiones concisas	1			4	
24. Le recuerdo que así debe ser pues está establecido	1			4	
25. Le doy obsequios	1			4	
26. Halago sus cualidades	1			4	
27. Me comporto agresivamente	1			4	
28. Le muestro mi enojo	1			4	
29. Le prometo algo atractivo a cambio	1			4	
30. Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes	1			4	
31. Negocio con él (ella)	1			4	
32. Dialogo con él (ella)	1			4	
33. Me muestro triste	1			4	
34. L@ saboteo	1			4	
35. Me niego a colaborar	1			4	
36. Le ofrezco mi trabajo incondicional	1			4	
37. Impongo mi voluntad	1			4	
38. Critico su conducta	1			4	
39. L@ apapacho	1			4	
40. Me alejo	1			4	

"Cuando quiero conseguir algo de mi subordinad@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
41. Me pongo de acuerdo con él (ella)	1			4	5
42. Dejo de consentir@	1	1	1	4	5
43. Me muestro indiferente como si no pasara nada	1	1	1	4	5
44. Le sugiero opciones	1	1	1	4	5
45. L@ rechazo	1			4	5
46. Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1	1	1	4	5
47. Llego a acuerdos justos a través del diálogo	1	1	1	4	5
48. Le impongo condiciones	1	1	1	4	5
49. Actúo como un ser indefenso	1	1	1	4	5
50. Fingo incapacidad física	1	1	1	4	5
51. Realizo algunas tareas suyas	1	1	1	4	5
52. Presento aspectos agradables de mí	1	1	1	4	5
53. Cumpló las actividades que me corresponden	1	1	1	4	5
54. Fingo interés por él (ella)	1	1	1	4	5
55. Participo en sus actividades	1	1	1	4	5
56. Justifico mi petición bajo las normas.	1	1	1	4	5
57. Amenazo con hacer cosas que le molestan	1	1	1	4	5
58. Llora	1	1	1	4	5
59. L@ trato de atemorizar	1	1	1	4	5
60. Expongo mis razones.	1	1	1	4	5
61. Lo pido condicionalmente	1	1	1	4	5
62. Imploro que haga las cosas que le gustan	1	1	1	4	5
63. Me auto califico como incapaz	1	1	1	4	5
64. Lo pido amablemente	1	1	1	4	5
65. L@ humilio físicamente	1	1	1	4	5
66. Le explico la razón de mi petición	1	1	1	4	5
67. Le dejo de hablar	1	1	1	4	5
68. L@ ignora	1	1	1	4	5
69. Le pido apoyo mutuo	1	1	1	4	5
70. Soy equitativ@	1	1	1	4	5
71. Sueldo prohibirle actividades	1	1	1	4	5
72. Respeto su opinión	1	1	1	4	5
73. L@@ humilio	1	1	1	4	5
74. Le pido comprensión	1	1	1	4	5
75. Me pongo de acuerdo con él (ella)	1	1	1	4	5
76. Lo razono con él (ella)	1	1	1	4	5
77. Se lo pido en nombre de la lealtad que le tengo	1	1	1	4	5
78. Le miento	1	1	1	4	5
79. L@@ perjudico	1	1	1	4	5
80. Platico con él (ella)	1	1	1	4	5
81. Evito el tema	1	1	1	4	5
82. Le hago creer que acepto su punto de vista	1	1	1	4	5
83. L@@ consiento	1	1	1	4	5
84. Hago uso de majaderías	1	1	1	4	5
85. Digo alguna excusa	1	1	1	4	5
86. Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1	1	1	4	5
87. Le grito	1	1	1	4	5

"Cuando quiero conseguir algo de mi subordinad@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
88	Dejo de hacer lo que me pide	1			
89	Negocio buscando conveniencias propias	1			
90	L@ sorprendo con un regalo	1			
91	Hago énfasis en sus errores	1			
92	Utilizo engaños	1			
93	Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1			
94	Impongo mi autoridad	1			
95	Utilizo mi atractivo físico	1			
96	Utilizo a otras personas como ejemplo	1			
97	Le reclamo cosas del pasado	1			
98	Discuto mi punto de vista	1			
99	Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1			
100	Hablo de la importancia de su apoyo	1			
101	Le provocho angustia	1			
102	Utilizo su temor al castigo	1			
103	L@ castigo	1			
104	Doy órdenes directas	1			
105	L@ aislo del grupo de trabajo	1			
106	Levanto la voz	1			
107	Le doy algo a cambio	1			
108	Soy antipático@	1			
109	Descalifico su autoridad ante otros	1			
110	Soy violento@	1			
111	Me hago el enfermo	1			
112	Trato de simpatizarle	1			
113	Le pido que me escuche	1			
114	Doy indicaciones precisas	1			
115	Tomo decisiones precipitadas	1			
116	Le ofrezco regalos	1			
117	Razono con él (ella)	1			
118	Le niego algunas cosas	1			
119	Soy inaccesible a sus propuestas	1			
120	Le hago peticiones indirectas	1			
121	Le juzgo severamente	1			
122	L@ acuso con su superior	1			
123	Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	1			
124	Reconozco ante los demás sus habilidades	1			
125	Intento probarle r@ superioridad	1			
126	Analizo las opciones viables	1			
127	Hago énfasis en sus defectos	1			
128	Le doy libertad de acción	1			
129	Utilizo a mi favor sus cualidades	1			
130	Le prohibo decir lo que piensa	1			
131	Califico sus decisiones como incorrectas	1			
132	Reprim@ su iniciativa	1			
133	Le recuerdo los favores que aún me debe	1			

Ahora por favor llena o tacha tus datos ignorando los números.

Edad _____ Sexo F(1) M(2)

Estado civil SOLTERO (1) CASADO (2) UNIÓN LIBRE (3) VIUDO (4) DIVORCIADO (5)
DIVORCIADO CASADO OTRA VEZ (6)

Escolaridad SECUNDARIA (1) BACHILLERATO (2) LICENCIATURA (3) POSGRADO(4)

Escuela de procedencia PÚBLICA (1) PRIVADA (2) Profesión _____

Nombre de la empresa en que trabajas _____ Número de integrantes _____

Es PRIVADA (1) PÚBLICA (2) Giro COMERCIALIZACIÓN (1) PRODUCCIÓN (2) SERVICIOS (3)

¿Qué antigüedad tienes en esta empresa? _____

¿Qué antigüedad tienes en el puesto en el que trabajas actualmente? _____

Te consideras capacitado para ocupar un puesto superior SI (1) NO(2)

Edad en la que obtuviste tu primer trabajo con sueldo _____

Existe sindicato en la empresa SI(1) NO (2) Perteneces a él SI(1) NO(2)

Sexo de tu subordinad@ F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu subordinad@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
muy mal									muy bien

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nada									mucho

¿Por qué trabajas?

En una escala del 1 al 100 en que porcentaje obtienes lo que deseas la mayoría de las veces _____%

A continuación encontrarás otra serie de enunciados, los cuales también describen la manera como las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, piensa en una sola persona y por favor tacha con que frecuencia lo haces en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuándo quiero conseguir algo de mi compañer@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
134. L@ regaño	1	2	3	4	5
135. Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1	2	3	4	5
136. Tomo en cuenta su opinión	1	2	3	4	5
137. L@ amenazo	1	2	3	4	5
138. Le presento alternativas	1	2	3	4	5
139. Discuto los pro y los contra	1	2	3	4	5
140. Controlo sus actividades	1	2	3	4	5
141. Le pongo mala cara	1	2	3	4	5
142. Afecto el monto de su sueldo	1	2	3	4	5
143. Se lo pido directamente	1	2	3	4	5
144. Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	1	2	3	4	5
145. Le sonrío	1	2	3	4	5
146. Le ordeno que me obedezca	1	2	3	4	5
147. Utilizo la fuerza física	1	2	3	4	5
148. Le dejo de hablar	1	2	3	4	5
149. Hago uso de diminutivos	1	2	3	4	5
150. Me hago el (la) mártir	1	2	3	4	5
151. Impongo mi punto de vista	1	2	3	4	5
152. Soy afectuos@	1	2	3	4	5
153. Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
154. Le hago sentir culpable aunque tenga la razón	1	2	3	4	5
155. Soy insistente	1	2	3	4	5
156. Hago peticiones concisas	1	2	3	4	5
157. Le recuerdo que así debe ser pues está establecido	1	2	3	4	5
158. Le doy obsequios	1	2	3	4	5
159. Halago sus cualidades	1	2	3	4	5
160. Me muestro agresivamente	1	2	3	4	5
161. Le muestro mi enojo	1	2	3	4	5
162. Le prometo algo atractivo a cambio	1	2	3	4	5
163. Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes	1	2	3	4	5
164. Negocio con él (ella)	1	2	3	4	5
165. Dialogo con él (ella)	1	2	3	4	5
166. Me muestro triste	1	2	3	4	5
167. L@ subotdo	1	2	3	4	5
168. Me niego a colaborar	1	2	3	4	5
169. Le ofrezco mi trabajo incondicional	1	2	3	4	5
170. Impongo mi voluntad	1	2	3	4	5
171. Critico su conducta	1	2	3	4	5
172. L@ apapicho	1	2	3	4	5
173. Me rígo	1	2	3	4	5
174. Me niego de acuerdo con él (ella)	1	2	3	4	5
175. Dejo de consentirle@	1	2	3	4	5

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
176	Me muestro indiferente como si no pasara nada	1			
177	Le sugiero opciones	1			
178	L@ rechazo	1			
179	Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1			
180	Llego a acuerdos justos a través del diálogo	1			
181	Le impongo condiciones	1			
182	Actúo como un ser indelenteo	1			
183	Finjo incapacidad física	1			
184	Realizo algunas tareas suyas	1			
185	Presento aspectos agradables de mí	1			
185	Cumplo las actividades que me corresponden	1			
187	Finjo interés por él (ella)	1			
188	Participo en sus actividades	1			
189	Justifico mi petición bajo las normas	1			
190	Amenazo con hacer cosas que le molestan	1			
191	Lloro	1			
192	L@ trato de atemorizar	1			
193	Expongo mis razones	1			
194	Lo pido cordialmente	1			
195	Impido que haga las cosas que le gustan	1			
196	Me auto califico como incapaz	1			
197	Lo pido unvabkmente	1			
198	L@ halago físicamente	1			
199	Le explico la razón de mi petición	1			
200	Le digo de hablar	1			
201	L@ ignoro	1			
202	Le pido apoyo mutuo	1			
203	Soy equitativ@	1			
204	Suelo prohibirle actividades	1			
205	Respeto su opinión	1			
206	L@ humilo	1			
207	Le pido comprensión	1			
208	Me pongo de acuerdo con él (ella)	1			
209	Lo razono con él (ella)	1			
210	Se lo pido en nombre de la lealtad que le tengo	1			
211	Le mento	1			
212	L@ perjudico	1			
213	Platico con él (ella)	1			
214	Evito el tema	1			
215	Le hago creer que acepto su punto de vista	1			
216	L@ consiento	1			
217	Hago uso de majaderías	1			
218	Digo alguna excusa	1			
219	Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1			
220	Le grito	1			
221	Dejo de hacer lo que me pide	1			
222	Negocio buscando conveniencias propias	1			

Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@.....

		1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
223	L@ sorprendo con un regalo	1	1	1	4	1
224	Hago énfasis en sus errores	1	1	1	4	1
225	Utilizo engaños	1	1	1	4	1
226	Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1	1	1	4	1
227	Impongo mi autoridad	1	1	1	4	1
228	Utilizo mi atractivo físico	1	1	1	4	1
229	Utilizo a otras personas como ejemplo	1	1	1	4	1
230	Le reclamo cosas del pasado	1	1	1	4	1
231	Discuto mi punto de vista	1	1	1	4	1
232	Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1	1	1	4	1
233	Hablo de la importancia de su apoyo	1	1	1	4	1
234	Le provocho angustia	1	1	1	4	1
235	Utilizo su temor al castigo	1	1	1	4	1
236	L@ castigo	1	1	1	4	1
237	Doy órdenes directas	1	1	1	4	1
238	L@ aislo del grupo de trabajo	1	1	1	4	1
239	Le levanto la voz	1	1	1	4	1
240	Le doy algo a cambio	1	1	1	4	1
241	Soy antipático@	1	1	1	4	1
242	Descalifico su autoridad ante otros	1	1	1	4	1
243	Soy violento@	1	1	1	4	1
244	Me hago el enfermo	1	1	1	4	1
245	Trato de simpatizarle	1	1	1	4	1
246	Le pido que me escuche	1	1	1	4	1
247	Doy indicaciones precisas	1	1	1	4	1
248	Tomo decisiones precipitadas	1	1	1	4	1
249	Le ofrezco regalos	1	1	1	4	1
250	Razono con él (ella)	1	1	1	4	1
251	Le niego algunas cosas	1	1	1	4	1
252	Soy inaccesible a sus propuestas	1	1	1	4	1
253	Le hago peticiones indirectas	1	1	1	4	1
254	Le juzgo severamente	1	1	1	4	1
255	L@ acuso con su superior	1	1	1	4	1
256	Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	1	1	1	4	1
257	Reconozco ante los demás sus habilidades	1	1	1	4	1
258	Intento probarle mi superioridad	1	1	1	4	1
259	Analizo las opciones viables	1	1	1	4	1
260	Hago énfasis en sus defectos	1	1	1	4	1
261	Le doy libertad de acción	1	1	1	4	1
262	Utilizo a mi favor sus cualidades	1	1	1	4	1
263	Le prohibo decir lo que piensa	1	1	1	4	1
264	Culifico sus decisiones como incorrectas	1	1	1	4	1
265	Reprimo su iniciativa	1	1	1	4	1
266	Le recuerdo los favores que aún me debe	1	1	1	4	1

Por último llena los siguientes datos.

Sexo de tu compañer@ F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu compañer@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
muy mal									muy bien

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!



Anexo 4

8-A

Instrucciones

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que describen la manera en que las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, pensando en una sola persona tacha con que frecuencia te comportas así en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuando quiero conseguir algo de mi jefe (a) direct@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
1. L@ regaño	1			4	
2. Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1			4	
3. Le pongo mala cara	1			4	
4. Le presento alternativas	1			4	
5. Discuto los pro y los contra	1			4	
6. Le sonrío	1			4	
7. Utilizo la fuerza física	1			4	
8. Hago uso de diminutivos	1			4	
9. Me hago el (la) mártir	1			4	
10. Soy afectuoso@	1			4	
11. Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1			4	
12. Soy insistente	1			4	
13. Hago peticiones concisas	1			4	
14. Le recuerdo que así debe ser pues está establecido	1			4	
15. Le doy ejemplos	1			4	
16. Halago sus cualidades	1			4	
17. Presento aspectos agradables de mí	1			4	
18. Le recuerdo que yo he colaborado con él (ella) antes	1			4	
19. Diálogo con él (ella)	1			4	
20. L@ saboteo	1			4	
21. Le ofrezco mi trabajo incondicional	1			4	
22. Critico su conducta	1			4	
23. L@ apapacho	1			4	
24. Me alijo	1			4	
25. Califico sus decisiones como incorrectas	1			4	
26. Le sugiero opciones	1			4	
27. L@ rechazo	1			4	
28. Llego a acuerdos justos a través del diálogo	1			4	
29. Le impongo condiciones	1			4	
30. Actúo como un ser indefenso	1			4	
31. Finjo incapacidad física	1			4	
32. Realizo algunas tardanzas tuyas	1			4	
33. Participo en sus actividades	1			4	
34. Amenazo con hacer cosas que le molestan	1			4	
35. Llora	1			4	
36. L@ trato de atemorizar	1			4	
37. Expongo mis razones	1			4	
38. Lo pido cordialmente	1			4	
39. Impido que haga las cosas que le gustan	1			4	
40. Me auto califico como incapaz	1			4	

"Cuando quiero conseguir algo de mi jefe (a) direct@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
41. Lo pido amablemente	1	2	3	4	5
42. L@ halago físicamente	1	2	3	4	5
43. Le explico la razon de mi peticion	1	2	3	4	5
44. Suelo prohibirle actividades	1	2	3	4	5
45. Me pongo de acuerdo con él (ella)	1	2	3	4	5
46. Le miento	1	2	3	4	5
47. Platico con él (ella)	1	2	3	4	5
48. Evito el tema	1	2	3	4	5
49. L@ consiento	1	2	3	4	5
50. Digo alguna excusa	1	2	3	4	5
51. Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1	2	3	4	5
52. Le grito	1	2	3	4	5
53. Dejo de hacer lo que me pide	1	2	3	4	5
54. Negocio buscando conveniencias propias	1	2	3	4	5
55. L@ sorprendo con un regalo	1	2	3	4	5
56. Hago énfasis en sus errores	1	2	3	4	5
57. Utilizo engaños	1	2	3	4	5
58. Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1	2	3	4	5
59. Impongo mi autoridad	1	2	3	4	5
60. Utilizo mi atractivo físico	1	2	3	4	5
61. Utilizo a otras personas como ejemplo	1	2	3	4	5
62. Le reclamo cosas del pasado	1	2	3	4	5
63. Discuto mi punto de vista	1	2	3	4	5
64. Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1	2	3	4	5
65. Le provocho angustia	1	2	3	4	5
66. Lo razono con él (ella)	1	2	3	4	5
67. L@ castigo	1	2	3	4	5
68. Doy órdenes directas	1	2	3	4	5
69. L@ aislo del grupo de trabajo	1	2	3	4	5
70. Le doy algo a cambio	1	2	3	4	5
71. Descalifico su autoridad ante otros	1	2	3	4	5
72. Soy violent@	1	2	3	4	5
73. Me habo el enfermo	1	2	3	4	5
74. Fruto de simpatizante	1	2	3	4	5
75. Doy indicaciones precisas	1	2	3	4	5
76. Le niego algunas cosas	1	2	3	4	5
77. Utilizo su temor al castigo	1	2	3	4	5
78. Le juzgo severamente	1	2	3	4	5
79. Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	1	2	3	4	5
80. Reconozco ante los demás sus habilidades	1	2	3	4	5
81. Analizo las opciones viables	1	2	3	4	5
82. Utilizo a mi favor sus cualidades	1	2	3	4	5
83. Le prohibo decir lo que pienso	1	2	3	4	5
84. Reprimo su iniciativa	1	2	3	4	5
85. Le recuerdo los favores que aún me debe	1	2	3	4	5

Ahora por favor llena o tacha tus datos ignorando los números.

Edad _____

Sexo F(1) M (2)

Estado civil SOLTERO (1) CASADO (2) UNIÓN LIBRE (3) VIUDO (4) DIVORCIADO (5)
DIVORCIADO CASADO OTRA VEZ (6)

Escolaridad SECUNDARIA (1) BACHILLERATO (2) LICENCIATURA (3) POSGRADO(4)

Escuela de procedencia PÚBLICA (1) PRIVADA (2) Profesión _____

Nombre de la empresa en que trabajas _____ Número de integrantes _____

Es PRIVADA (1) PÚBLICA (2) Giro COMERCIALIZACIÓN (1) PRODUCCIÓN (2) SERVICIOS (3)

¿Qué antigüedad tienes en esta empresa? _____

¿Qué antigüedad tienes en el puesto en el que trabajas actualmente? _____

Te consideras capacitado para ocupar un puesto superior SI (1) NO(2)

Edad en la que obtuviste tu primer trabajo con sueldo _____

Existe sindicato en la empresa SI(1) NO (2) Pertenece a él SI(1) NO(2)

Sexo de tu jefe (a) direct@ F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu jefe (a) direct@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
muy mal									muy bien

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nada									mucho

¿Por qué trabajas?

En una escala del 1 al 100 en que porcentaje obtienes lo que deseas la mayoría de las veces _____%

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!



Anexo 5

4A

Instrucciones

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que describen la manera en que las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, pensando en una sola persona a la que con que frecuencia te comportas así en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 frecuentemente	5 Siempre
1. Llora	1			4	
2. L@ trato de atemorizar	1			4	
3. Expongo mis razones	1			4	
4. Impido que haga las cosas que le gustan	1			4	
5. Lo pido amablemente	1			4	
6. L@ halago físicamente	1			4	
7. Le explico la razón de mi petición	1			4	
8. L@ ignora	1			4	
9. L@ humilo	1			4	
10. Soy inaccesible a sus propuestas	1			4	
11. Suelo prohibirle actividades	1			4	
12. L@ castigo	1			4	
13. Lo razono con él (ella)	1			4	
14. Impongo mi punto de vista	1			4	
15. Digo alguna excusa	1			4	
16. Le grito	1			4	
17. Le miento	1			4	
18. L@ perjudico	1			4	
19. Platico con él (ella)	1			4	
20. Evito el tema	1			4	
21. Le hago creer que acepto su punto de vista	1			4	
22. L@ consiento	1			4	
23. Hago uso de majaderías	1			4	
24. Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1			4	
25. Dejo él hacer lo que me pide	1			4	
26. Day indicaciones precisas	1			4	
27. L@ sorprendo con un regalo	1			4	
28. Hago énfasis en sus errores	1			4	
29. Utilizo engaños	1			4	
30. Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1			4	
31. Impongo mi autoridad	1			4	
32. Utilizo mi atractivo físico	1			4	
33. Le reclamo cosas del pasado	1			4	
34. Discuto mi punto de vista	1			4	
35. Exigo que cumpla nuestros acuerdos	1			4	
36. Le provooco angustia	1			4	
37. Utilizo su temor al castigo	1			4	
38. Day ordenes directas	1			4	
39. L@ aislo del grupo de trabajo	1			4	
40. Levanto la voz	1			4	

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 frecuentemente	5 Siempre
41 Soy antipatic@	1				
42 Descalifico su autoridad ante otros	1	1	1	1	1
43 Le niego algunas cosas	1	1	1	1	1
44 Soy violent@	1	1	1	1	1
45 Le juzgo severamente	1	1	1	1	1
46 L@ acuso con su superior	1	1	1	1	1
47 Reconozco ante los demas sus habilidades	1	1	1	1	1
48 Intento probarle mi superioridad	1	1	1	1	1
49 Analizo las opciones viables	1	1	1	1	1
50 Hago enfasis en sus defectos	1	1	1	1	1
51 Le recuerdo los favores que aun me debe	1	1	1	1	1
52 Le prompto decir lo que piensa	1	1	1	1	1
53 Califico sus decisiones como incorrectas	1	1	1	1	1
54 Reprimo su iniciativa	1	1	1	1	1
55 L@ resalio	1	1	1	1	1
56 Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1	1	1	1	1
57 L@ amenazo	1	1	1	1	1
58 Le presento alternativas	1	1	1	1	1
59 Controlio sus actividades	1	1	1	1	1
60 Le pongo mala cara	1	1	1	1	1
61 Le hablo sobre la importancia que tiene para mi	1	1	1	1	1
62 Le sonrío	1	1	1	1	1
63 Le oratio que me obedezca	1	1	1	1	1
64 Utilizo la fuerza fisica	1	1	1	1	1
65 Hago uso de diminutivos	1	1	1	1	1
66 Discuto los pro y los contra	1	1	1	1	1
67 Soy afectuos@	1	1	1	1	1
68 Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1	1	1	1	1
69 Hago peticiones concisas	1	1	1	1	1
70 Halago sus cualidades	1	1	1	1	1
71 Me comporto agresivamente	1	1	1	1	1
72 Le muestro mi orgo	1	1	1	1	1
73 Le prompto algo atractivo a cambio	1	1	1	1	1
74 Me niego a colaborar	1	1	1	1	1
75 Dialogo con él (ella)	1	1	1	1	1
76 Impongo mi voluntad	1	1	1	1	1
77 L@ supoteco	1	1	1	1	1
78 Le doy : besucos	1	1	1	1	1
79 Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1	1	1	1	1
80 Critico su conducta	1	1	1	1	1
81 L@ apapacho	1	1	1	1	1
82 Me ayudo	1	1	1	1	1
83 Me pongo de acuerdo con él (ella)	1	1	1	1	1
84 Dejo de consentir@	1	1	1	1	1
85 Fingo incapacidad fisica	1	1	1	1	1
86 Le sugero opciones	1	1	1	1	1
87 L@ rechazo	1	1	1	1	1

"Cuando quiero conseguir algo de mi compañer@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
88. Amenazo con hacer cosas que le molestan	1	2	3	4	5
89. Llego a acuerdos justos a traves del dialogo	1	2	3	4	5
90. Le impongo condiciones	1	2	3	4	5
91. Presento aspectos agradables de mi	1	2	3	4	5
92. Cumplio las actividades que me corresponden	1	2	3	4	5
93. Participo en sus actividades	1	2	3	4	5
94. Lo pido cordialmente	1	2	3	4	5

Ahora por favor llena o tacha tus datos ignorando los números.

Edad _____ Sexo F(1) M (2)

Estado civil SOLTERO (1) CASADO (2) UNIÓN LIBRE (3) VIUDO (4) DIVORCIADO (5)
 DIVORCIADO CASADO OTRA VEZ (6)

Escolaridad SECUNDARIA (1) BACHILLERATO (2) LICENCIATURA (3) POSGRADO(4)

Escuela de procedencia PÚBLICA (1) PRIVADA (2) Profesión _____

Nombre de la empresa en que trabajas _____ Número de integrantes _____

Es PRIVADA (1) PÚBLICA (2) Giro COMERCIALIZACIÓN (1) PRODUCCIÓN (2) SERVICIOS (3)

¿Qué antigüedad tienes en esta empresa? _____

¿Qué antigüedad tienes en el puesto en el que trabajas actualmente? _____

Te consideras capacitado para ocupar un puesto superior SI (1) NO(2)

Edad en la que obtuviste tu primer trabajo con sueldo _____

Existe sindicato en la empresa SI(1) NO (2) Pertenece a él SI(1) NO(2)

Sexo de tu compañer@ F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu compañer@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
muy mal									muy bien

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nada									mucho

¿Por qué trabajas?

En una escala del 1 al 100 en que porcentaje obtienes lo que deseas la mayoría de las veces _____%

¡GRACIAS POR PARTICIPAR !



Anexo 6

4-A

Instrucciones

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que describen la manera en que las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, pensando en una sola persona tacha con que frecuencia te comportas así en tu trabajo según el siguiente enunciado:

"Cuando quiero conseguir algo de mi subordinad@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Vezes	4 Frecuentemente	5 Siempre
1. Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1			4	
2. Tomo en cuenta su opinión	1			4	
3. Le presento alternativas	1			4	
4. Le @ amenazo	1		3	4	
5. Le recuerdo los favores que aún me debe	1			4	
6. Se lo pido directamente	1		3	4	
7. Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	1		3	4	
8. Le sonrío	1		3	4	
9. Le ordeno que me obedezca	1		3	4	
10. Me hago el (la) mártir	1		3	4	
11. Impongo mi punto de vista	1		3	4	
12. Soy afectuoso@	1		3	4	
13. Le hago sentir culpable aunque tenga la razón	1		3	4	
14. Halago sus cualidades	1		3	4	
15. Me comporto agresivamente	1		3	4	
16. Le muestro mi enojo	1		3	4	
17. Negocio con él (ella)	1		3	4	
18. Dialogo con el (ella)	1		3	4	
19. Me muestro triste	1		3	4	
20. Le @ saboteo	1		3	4	
21. Afecto el monto de su sueldo	1		3	4	
22. Le juzgo severamente	1		3	4	
23. Impongo mi voluntad	1		3	4	
24. Le @ apapacho	1		3	4	
25. Le @ rechazo	1		3	4	
26. Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1	2	3	4	
27. Llego a acuerdos justos a través del dialogo	1			4	
28. Actúo como un ser indefenso	1			4	
29. Le sugiero opciones	1			4	
30. Digo alguna excusa	1			4	
31. Soy ar típatic@	1			4	
32. Fingo incapacidad física	1	2	3	4	
33. Le grito	1	2	3	4	
34. Lo razono con él (ella)	1	2	3	4	
35. Reprimó su iniciativa	1	2	3	4	
36. Cumplo las actividades que me corresponden	1	2	3	4	
37. Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1	2	3	4	
38. Llora	1			4	
39. Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1	2	3	4	
40. Participo en sus actividades	1	2	3	4	

"Cuando quiero conseguir algo de mi subordinad@.....".

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 frecuentemente	5 Siempre
41. L@ ignoro	1				
42. Amenazo con hacer cosas que le molestan	1				
43. L@ trato de atemorizar	1				
44. Expongo mis razones	1				
45. Lo pido cordialmente	1				
46. L@ humilo	1				
47. Me auto califico como incapaz	1				
48. Lo pido amablemente	1				
49. Le miento	1				
50. Le pido apoyo mutuo	1				
51. Suelo prohibirle actividades	1				
52. Respeto su opinion	1				
53. Le pido comprension	1				
54. L@ consiento	1				
55. Le hago creer que acepto su punto de vista	1				
56. Me pongo de acuerdo con él (ella)	1				
57. L@ perjudico	1				
58. Platico con él (ella)	1				
59. Evito el tema	1				
60. Hago uso de majaderias	1				
61. Dejo de hacer lo que me pide	1				
62. L@ sorprendo con un regalo	1				
63. Soy equitativ@	1				
64. Utilizo engaños	1				
65. Hablo de la importancia de su apoyo	1				
66. Impongo mi autoridad	1				
67. Utilizo mi atractivo físico	1				
68. Discuto mi punto de vista	1				
69. Le reclamo cosas del pasado	1				
70. Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1				
71. Le provoco angustia	1				
72. Utilizo su temor al castigo	1				
73. L@ castigo	1				
74. L@ aislo del grupo de trabajo	1				
75. Le doy algo a cambio	1				
76. Soy violent@	1				
77. Trato de simpatizarle	1				
78. Levanto la voz	1				
79. Le pido que me escuche	1				
80. Descalifico su autoridad ante otros	1				
81. Soy inaccesible a sus propuestas	1				
82. Le hago peticiones indirectas	1				
83. Le hago entrar en razón mostrándole ejemplos	1				
84. L@ acuso con su superior	1				
85. Reconozco ante los demás sus habilidades	1				
86. Intento probarle mi superioridad	1				
87. Analizo las opciones viables	1				

"Cuando quiero conseguir algo de mi subordinad@....."

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas Veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
88. Hago énfasis en sus defectos	1	2	3	4	5
89. Le prohíbo decir lo que piensa	1	2	3	4	5

Ahora por favor llena o tacha tus datos ignorando los números.

Edad _____ Sexo F(1) M (2)

Estado civil SOLTERO (1) CASADO (2) UNIÓN LIBRE (3) VIUDO (4) DIVORCIADO (5)
 DIVORCIADO CASADO OTRA VEZ (6)

Escolaridad SECUNDARIA (1) BACHILLERATO (2) LICENCIATURA (3) POSGRADO(4)

Escuela de procedencia PÚBLICA (1) PRIVADA (2) Profesión _____

Nombre de la empresa en que trabajas _____ Número de integrantes _____

Es PRIVADA (1) PÚBLICA (2) Giro COMERCIALIZACIÓN (1) PRODUCCIÓN (2) SERVICIOS (3)

¿Qué antigüedad tienes en esta empresa? _____

¿Qué antigüedad tienes en el puesto en el que trabajas actualmente? _____

Te consideras capacitado para ocupar un puesto superior SI (1) NO(2)

Edad en la que obtuviste tu primer trabajo con sueldo _____

Existe sindicato en la empresa SI(1) NO (2) Pertenece a él SI(1) NO(2)

Sexo de tu subordinad@ F(1) M(2)

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tal te llevas con tu subordinad@?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									muy bien
muy mal									

En la siguiente escala por favor indica ¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									mucho
nada									

¿Por qué trabajas?

En una escala del 1 al 100 en que porcentaje obtienes lo que deseas la mayoría de las veces _____%

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

