



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PERCEPCIÓN DE TÁCTICAS DE INFLUENCIA  
ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA  
MEXICANA, MEDIANTE LA TÉCNICA DE  
ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T A**  
**TANIA GONZÁLEZ SÁNCHEZ**

**DIRECTOR: JESÚS FELIPE URIBE PRADO**  
**REVISOR: ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA**

**México D.F. 2004**

**Proyecto PAPIT- D.G.A.P.A. IN300702-2**





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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTOS

A la **UNAM**, por privilegiarme con el honor de formar parte de ella.

A mis **maestros**, por compartir sus conocimientos y su tiempo, por haberme regalado tan valiosas herramientas para mi vida personal y profesional.

**Dr. Felipe Uribe Prado**, a quien manifiesto mi más grande admiración y agradecimiento por su apoyo.

**A mi familia, el más grande tesoro de la vida.**

Mi mamá, **Sylvia Sánchez Pérez**, por estar siempre pendiente de mi y de mi desarrollo.

Mi papá, **Ricardo González Aguilar**, por el apoyo brindado en esta importante trayectoria de mi vida.

Mi hermano, **Ricardo González Sánchez**, por tu sonrisa, tu chispa, tus ganas de vivir.

A **Juan Carlos Vasconcelos Olguín**, por compartir parte de tu vida conmigo, por llenarme de entusiasmo y energía, por impulsarme a conseguir y superar mis metas, por creer en mí.

A mis **compañeros**, por compartir sus ideas conmigo.

A mi pasado, por acoger en sus memorias a todas las personas, hechos y enseñanzas que han ayudado a hacerme lo que soy.

Al futuro y a la vida, por acoger mis sueños e ilusiones.

# ÍNDICE

## ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
1. LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	11
1.1. Las organizaciones laborales desde el punto de vista de las ciencias de la conducta	13
1.2. Cultura	17
1.3. Origen de las costumbres	21
1.4. Diferencias intraculturales	23
1.5. Comportamiento social mexicano	24
1.5.1. Tipología del mexicano	30
1.5.2. Nuestra diversidad cultural	31
1.5.3. Las clases sociales	34
2. TÁCTICAS DE INFLUENCIA	37
2.1. El poder	38
2.1.1. Fuentes de poder	41
2.2. Tácticas de influencia	45
2.3. Principios psicológicos de la influencia	48
2.4. Objetivos de influencia	50
2.5. Las claves sociales influyen en las percepciones	51
2.6. Áreas de influencia social legítima	52
2.7. Modelo de legitimidad de la influencia organizacional	53
2.8. La Dirección del Proceso de Influencia	53
2.9. Estrategias de influencia	55
2.10. La influencia en las organizaciones	61
3. CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS PSICOLÓGICAS	66
3.1. Antecedentes	67

3.2. Escalamiento Unidimensional	68
3.3. Escalamiento Multidimensional	74
3.4. Procedimientos de Recolección de Datos	84
3.5. ¿Cómo obtener un Escalamiento Multidimensional?	89
4. MÉTODO	98
4.1. Planteamiento del Problema y Justificación	99
4.2. Objetivos de Investigación	100
4.2.1. Objetivo General	100
4.2.2. Objetivos Específicos	101
4.3. Variables	101
4.3.1. Definición Conceptual	101
4.3.2. Definición Operacional	102
4.4. Sujetos	102
4.5. Muestra	103
4.6. Tipo de Investigación	103
4.7. Diseño de Investigación	104
4.8. Instrumentos	104
4.9. Procedimiento	105
4.10. Tratamiento Estadístico	106
5. RESULTADOS	108
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	116
REFERENCIAS	124
ANEXOS	131

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

5 NOMBRE: Tania González  
Sanchez  
FECHA: 04 Agosto 2004  
FIRMA: 

RESUMEN

## RESUMEN

La presente tesis plantea una investigación exploratoria enfocada en conocer como perciben los mexicanos una serie de 27 tácticas de influencia organizacional obtenidas mediante el método inductivo propuesto por Falbo (1977) utilizando tres instrumentos que recabaron narraciones tipo ensayo, y el análisis comparativo entre las tácticas obtenidas y las aportadas por la literatura. De estas tácticas, 10 coinciden con las propuestas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), 10 son similares a las propuestas por Falbo (1977) y se aportaron 7 nuevas tácticas que se clasificaron como "*mexicanas*". Estas tácticas fueron procesadas por la técnica de escalamiento multidimensional, para lo cuál se aplicó un instrumento que recaba datos de cómo se perciben las tácticas de influencia entre si. En este estudio participaron 189 trabajadores de las ciudades de México y Veracruz, seleccionados mediante un muestreo *no probabilístico*. Los resultados muestran que las tácticas de influencia organizacional se organizan en dos continuos o dimensiones: Racional – Afectivo, y Directas – Autoritarias, con lo cuál se observan similitudes y diferencias semánticas y preceptuales con investigaciones previas.

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones son la columna vertebral de cualquier agrupación social, con ellas se intentan satisfacer las necesidades tanto de sus miembros, como de todos aquellos a los que prestan algún servicio, son las principales productoras que mantienen un cierto equilibrio entre necesidades y satisfactores. Es por ello que son de suma importancia para la humanidad, y al estar construidas por personas que tienen sus propias motivaciones, costumbres, ideología, creencias, etc. se vuelven inevitablemente objeto de interés para la Psicología.

Dentro de las organizaciones, las relaciones humanas son un factor determinante para la constitución de una estructura, políticas, sistemas y procedimientos; es por ello que nos interesa saber la forma en que las personas logran sus objetivos. La historia respecto a los estudios acerca de influencia y poder nos habla de que existen formas más eficaces de lograr lo que se desea que otras, también existen formas más utilizadas y diversas razones para actuar de determinada manera. Este tipo de estudios han sido impulsados por la necesidad de las organizaciones de eficientar los resultados en los diferentes niveles jerárquicos.

Las tácticas de influencia son una forma de acción para obtener resultados, y estos son de vital importancia para cualquier agrupación que desee trascender, ya que una organización que no obtiene resultados, es una organización destinada al fracaso.

En la primera parte de este estudio se presenta un panorama general de la Psicología Organizacional y se enfatiza la importancia del contexto cultural, adentrándonos a las características específicas de los mexicanos, para así poder hablar de las tácticas de influencia dentro de las organizaciones mexicanas, sus conceptualizaciones y factores,

que son el tema que se profundiza en la segunda parte: poder, sus fuentes, manifestaciones, estrategias, y por supuesto, tácticas de influencia.

Después nos adentramos en el método elegido para tratar los datos de este proyecto, ya que vale la pena dar un vistazo detallado respecto a la construcción de escalas psicológicas, debido a su utilidad en la investigación y comprensión de diversos fenómenos que pueden ser no solo psicológicos sino económicos, físicos, etc. Además resulta muy necesario que se tenga una idea clara de lo que es el escalamiento multidimensional y de los resultados que este provee, para poder lograr una mejor comprensión de los aportes de la presente investigación.

Enfocándonos específicamente en nuestra cultura, nos hemos apoyado en investigaciones previas relacionadas con el tema de estrategias de poder e influencia, para comprender mejor como se conceptualizan y perciben aquellas acciones que las personas llevan a cabo para conseguir lo que quieren. La estructuración y comprensión a este respecto facilitarían su investigación y medición al proponer grupos de tácticas comunes que se definan bajo un mismo rubro.

**1 LA PSICOLOGÍA EN LAS**  
**ORGANIZACIONES MEXICANAS**

## **1. LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS**

Nuestro mundo se maneja y sostiene gracias a organizaciones que proveen desde los satisfactores básicos para el ser humano, servicios de todo tipo, hasta regulaciones indispensables para salvaguardar la integridad de las personas y sus pertenencias, en fin, son la fuente de recursos que estructura el esfuerzo humano para hacerlo productivo.

Todas estas organizaciones son formadas con un fin, funcionan siempre que haya un para qué existir, son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos (AMPS, 1994), sin embargo para lograr estos objetivos se requiere de los seres humanos y de que las interacciones entre ellos sean favorables para los objetivos planteados por la organización, y por qué no, favorables para los individuos involucrados. Esto hace que las formas mediante las cuales los seres humanos actúan para conseguir lo que desean en las organizaciones resulten ser de gran interés de estudio. No todos estos intentos por conseguir lo deseado resultan igual de efectivos siempre, esto dependerá de la forma, el lugar, de cómo lo perciba la persona a quien se está tratando de influenciar, etc. y eso resulta en un objeto de estudio mucho más complejo. Para poder internarnos en el conocimiento de estas formas de comportamiento específico, es necesario circunscribirnos a un contexto determinado, que en esta investigación se definió como conductas organizacionales, es decir manifestadas dentro de un ambiente de trabajo, y que además fuera un contexto mexicano ubicado en la etapa histórica actual.

Considerando estos elementos como sustanciales para delimitar nuestro estudio, nos enfocaremos en los trabajadores mexicanos, para lo cual en el presente capítulo se hablará de las organizaciones, el contexto cultural en el que están inmersas y del trabajador mexicano en cuanto a su historia y personalidad, ya que como veremos,

estos son elementos fundamentales que influyen en la percepción de las personas. Los valores, costumbres y creencias prevalecientes en nuestra sociedad no son necesariamente generalizables para otras culturas, por lo que no podemos adoptar íntegramente el conocimiento aportado por otras culturas, sin considerar las diferencias de este orden.

### **1.1. Las organizaciones laborales desde el punto de vista de las ciencias de la conducta**

Para iniciar este trabajo de contextualización, adentrémonos en el mundo laboral, el mundo de las grandes y pequeñas organizaciones que contienen a la fuerza trabajadora de nuestro país y del mundo. Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por eventos y acontecimientos creados por el hombre, se constituyen con las actitudes, motivaciones, expectativas, percepciones y creencias de todas las personas que las integran (Chiavenato, 2000). Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas (Franklin, 1998).

Dichas organizaciones están inmersas en un medio ambiente que (Hermida, 1992) clasifica como *Específico* y *General*, en el primero incluye los siguientes componentes: competidores, clientes, proveedores y componentes múltiples específicos (cualquier factor del medio general que puede afectar a la organización, como por ejemplo una ley); y en el medio ambiente *General* incluye: aspectos económicos; sociales (clases económicas, costumbres de la zona); la cultura, elemento de especial interés para esta investigación; lo político (tipo de gobierno como democracia o comunismo),

cuestiones legales; demografía; clima; avances tecnológicos; recursos naturales y ecología (como afecta la contaminación el medio ambiente).

Todos estos componentes del medio ambiente son específicos de cada lugar, México tiene un conjunto de leyes basadas en la Constitución Mexicana, vivimos en una República Representativa Federal, con un tipo de Gobierno Democrático, contamos con una rica diversidad de climas, especies de flora y fauna, contamos con abundantes recursos naturales de todo tipo, pero sobre todo una cultura y una historia que nos diferencia de cualquier otro país; todos estos elementos en su conjunto nos brindan el carácter único de ser mexicanos. Las organizaciones en México, por lo tanto, también tienen un sello particular, y los individuos que las conforman están expuestos a la influencia que ejerce en ellos el medio ambiente y las demás personas que los rodean, por lo que el conjunto de las relaciones interpersonales que tengan lugar dentro de ellas, forma parte fundamental y propiamente humana de la composición de las organizaciones.

Las relaciones que se desarrollan dentro de las organizaciones modifican los sistemas de gestión, la estructura organizacional, el entorno en general y por supuesto también a las personas que intervienen en ellas. Algunos de los cambios que observamos en nuestro entorno tienen como origen conductas manifiestas que los individuos desarrollan en sus relaciones con otros (Gutierrez & Mejia, 2002).

Esta parte humana de las organizaciones ha sido estudiada desde muchas perspectivas, desde lo más general de la Psicología, que se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta (AMPS, 1994), hasta por ejemplo la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que Guión (1965, en AMPS; 1994) ha definido como el estudio de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo; también se le ha considerado como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos

a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios. Estudia al ser humano como individuo y como miembro de un grupo dentro de situaciones de trabajo.

Los psicólogos sociales, estudian la interacción entre las personas, la manera en que se perciben unas con otras y los efectos producidos por el grupo en el comportamiento individual (Darley, 1990), que en esta ocasión será el grupo de trabajo en particular. Echaremos mano del conocimiento que nos aporte esta área para contextualizar las acciones llevadas a cabo por una persona que pretenda influir en los demás dentro de un ambiente laboral mexicano.

Por su parte, el Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones; es la disciplina científica que pretende identificar medios para que las personas actúen más eficazmente (Davis & Newstrom, 1999). Ayuda a estudiar la conducta de los individuos en una organización, a comprender las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción entre compañeros de trabajo o bien jefe – subordinado entre sí.

La mayoría de las ciencias comparten ciertas metas: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos; el Comportamiento Organizacional pretende describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones: comprender por qué las personas se comportan como lo hacen, buscar las explicaciones últimas a su conducta y poder predecirla (Davis & Newstrom, op. cit.). Nosotros abordaremos la parte descriptiva de estos fenómenos para poder fundamentar nuestra investigación.

Todas estas disciplinas resaltan la importancia de las personas dentro de cualquier organización, ya que ellas son las que las construyen, las sostienen y las hacen ser lo que son, tal como lo expresa Rodríguez (1992) "la base más sólida de cualquier organización no puede ser otra que el factor humano", señala que la productividad, la eficiencia y la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales.

Sin embargo, las organizaciones son distintas según el lugar donde residan, tanto por las leyes que las regulan como por las personas que las integran. La gente no es igual en los diferentes países. Aunque todos participamos de la naturaleza humana y de la misma especie, los mexicanos, los alemanes, los japoneses y los canadienses no somos iguales, "no somos iguales en cuanto a seres humanos y no somos iguales en cuanto trabajadores" (Davis & Newstrom, op. cit.). Dado el papel que ocupa el trabajo en nuestras vidas, no es de sorprenderse que los psicólogos se sientan obligados a examinar factores culturales en la conducta laboral (AMPS, 1994). Además, el mercado global competitivo exige un mayor conocimiento de culturas, valores y prácticas de negocios que difieren de los nuestros, ya que en años recientes una cantidad importante de compañías nacionales y transnacionales han pasado por procesos de fusión, adquisición y reducción, y se han visto obligadas a superar la confrontación entre las culturas propias de cada organización; de aquí que la asimilación de valores ajenos sea uno de los aspectos principales en el campo cultural. Para lograr un conocimiento fidedigno y útil del comportamiento personal y social en cada cultura, podemos recurrir a disciplinas como la Psicología Intercultural que estudia similitudes y diferencias en el funcionamiento individual, psicológico y social en las culturas y grupos étnicos diferentes (Muchinsky, 2000).

## 1.2. Cultura

La palabra cultura, se utiliza desde el siglo XVIII en Francia asociada al cultivo de la tierra y por metáfora se refiere posteriormente el cultivo espiritual; Edward B. Tylor en la segunda mitad del siglo XIX, señala que la cultura es: "*el todo complejo que incluye costumbres, conocimientos, creencias, capacidades, y hábitos adquiridos*" (Olmos, 2000). La cultura es uno de los factores que determinan la personalidad individual. Cultura entendida como creación y participación común de valores (Paz, 1950).

Entre los elementos que influyen en la integración de los seres humanos en la sociedad, la cultura es, sin duda, el más significativo, ya que proporciona los factores sociales para que el hombre se entienda con sus semejantes. Por ello la Psicología Cultural tiene como objetivo estudiar la manera en que las tradiciones culturales y las prácticas sociales regulan, expresan y transforman al ser humano, teniendo como resultado diferencias étnicas en cuanto a la ideología, comportamiento y emociones (AMPS, 1994).

El término cultura está referido a la forma de vida de la sociedad, a la forma de vivir en general. Cultura es el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen las ideas y especialmente sus valores adquiridos (Davis & Newstrom, op. cit.). Las pautas específicas de conducta, en la medida en que están influenciadas por los factores culturales, son las expresiones concretas que reflejan los valores generalizados.

Algunos autores consideran a la cultura como proveedora fundamental de sentido, entendido como una dirección en el actuar del individuo (AMPS, 1994), por lo que resulta imposible ignorar su influencia en todas las manifestaciones humanas. Dentro

de una cultura se identifican figuras como representantes de un grupo social con base en valores, rasgos y características.

La cultura establece estándares mediante los cuáles sus miembros definen lo deseable y lo indeseable, lo bueno y lo malo, lo bello y lo feo. Es decir, forma patrones que sirven como guías generales para la vida social. Los valores, la ideología, costumbres y creencias tienen siempre un contenido cultural, representan un perfil psicológico general de una población, y son un factor importante en cuanto a las oportunidades y limitaciones de acción que se ofrecen a un individuo dentro de un sistema social, aportan tradiciones, normas, organización e incluso instituciones sociales; la cultura es un gigantesco sistema de información resultado de la historia y la interacción (Díaz, 1994).

Las diferencias de mayor importancia determinadas culturalmente son las que pertenecen a las propias relaciones humanas. La propia valoración de la vida deja de ser una constante. Las condiciones culturales deciden si la gente andará humildemente por el mundo o tratando de dominar, si serán personas cálidas y amables o fríos, analíticos y calculadores. Las diferencias determinadas culturalmente en los valores representan lo que autores como Davis (1999) han llamado diferencias en la naturaleza humana.

Las variantes culturales que son aún más significativas que los simples estilos de vestir, la comida regular, acentos al hablar, etc., son precisamente las que pertenecen a los valores que guían la conducta. Los valores son los elementos dinámicos que definen una cultura en los diferentes campos tales como la familia, trabajo, gobierno; son ellos los que condicionan en los individuos cientos de conductas manifiestas determinadas.

La ideología, otra variante cultural importante, representa un papel relevante en cuanto a las diferencias culturales, ya que la percepción de las conductas de un individuo estará dictaminada por las premisas socioculturales existentes.

Algunas posturas enfocadas en el factor contexto, consideran que las acciones humanas deben ser vistas como continuación del mundo cultural (Ito, 1994, AMPS). La Sociología por ejemplo, propone que existen normas de conducta moral heredadas, que se van adaptando con el paso del tiempo, estas dan sentido a los comportamientos de cada nueva generación. La Etnopsicología es otra disciplina contextual, de la que nos habla Díaz Guerrero (1994), que es definida por el Diccionario Harper del pensamiento moderno como "la rama de la Psicología que estudia las características de las personas como miembros de grupos culturales, sociales, religiosos o nacionales". Es la investigación psicológica de las razas y de los pueblos.

El pensamiento tradicional se opone a la idea de que existan diversas formas de ver lo bueno y lo malo, se opone a que estos valores tengan un carácter dinámico, adoptando una posición absolutista. Por otro lado está el relativismo ético, que presenta una negación de que exista ningún principio fijo del valor en las relaciones humanas y afirma que este principio está condicionado históricamente o es relativo a la sociedad, esto se ha fundamentado retomando teorías como la de estímulo – respuesta, aprendizaje y motivación (Davis & Newstrom, op. cit.). De la diversidad de las prácticas y creencias humanas se deduce que no podemos dar por supuesto que algún concepto del hombre o cualquier otro sea evidente o natural. El hecho de que las ideas de lo que es bueno y lo que es malo difieran plantea un problema de contextualización histórico-social a las teorías de la naturaleza humana.

No existe el hombre en general, no hay ambiente en general. Según la sociedad de que se trate se encontrará en medio de diferentes concepciones de lo decente y lo vergonzoso, de lo aceptable y deseable, y de lo inaceptable y socialmente no deseable; estas diferencias están determinadas culturalmente.

Rodríguez (1992) señala que los seres humanos somos producto de 1) la herencia biológica que nos dieron nuestros padres, 2) el medio ambiente y 3) de nuestras reacciones y decisiones; y que estas tres forman nuestra personalidad. Las características particulares del individuo poseen una referencia intrínseca a las circunstancias en que se formaron, por ejemplo, pensemos en la familia como vínculo entre el individuo y la cultura que les permea, la familia transmitirá valores y creencias que habrán sido resultado de la estructura dominante de la sociedad en donde ellos estén incrustados. Tanto la familia, como la nación, las escuelas, religión y otros elementos, por medio de la enseñanza formal o informal, según sea el caso, transmiten normas implícitas y explícitas de la cultura; la educación en determinada tradición cultural, tiene un fuerte impacto en la personalidad individual.

Sin embargo, todos somos seres humanos con aspectos comunes, aspectos que existen en todos los hombres y se atribuyen en parte, a las necesidades biopsíquicas generales. De estas similitudes, que Davis (1999) llama cultura universal, en las cuales se incluirían aspectos tan abstractos como cualquier aportación humana con independencia de tiempo, individuo, geografía o grupo; es posible derivar patrones aceptables a culturas nacionales. Este autor nos dice que hablar de una cultura nacional, como una adaptación de la cultura universal, es discurrir en términos abstractos que imposibilitan una comprensión más concreta. Podríamos referirnos más bien, a los componentes que se supone que se imponen y modelan la conducta individual caracterizándola. Al hablar de la cultura nacional mexicana, se incluyen conclusiones muy generales y amplias de unos cuantos elementos específicos del

contenido cultural. La cultura particular de cada grupo, clase o sociedad, mantiene un doble cambio en la medida en que genera internamente modificaciones en sus pautas, a la vez que recibe otras que asimila de otros grupos, clases o sociedades. Lo distintivo de la cultura mexicana sería un producto generado internamente, a la vez que conformado por la influencia de otras culturas nacionales.

### **1.3. Origen de las costumbres**

Para explorar un poco el terreno de las guías de actuación y costumbres, retomamos la postura de Davis & Newstrom (op. cit.) que plantea que al adaptarse los hombres se empeñan en el ensayo y error, y forman hábitos con la dirección del placer y el dolor. Cuando las personas de una misma región adoptan la misma modalidad para el mismo propósito, es decir la misma acción para resolver o enfrentar una situación, éstas se transforman en costumbres y a su vez en fenómenos de masa. Una vez establecidas ejercen un control total e ineludible, ya no son más puestas a prueba por el criterio de la conveniencia.

Lean Mann (1972, en AMPS 1994) nos describe tres procesos que conforman el fenómeno de influencia social:

1. Sociabilización.- Etapa en la que el hombre llega a ser miembro de la sociedad, dotado de actitudes y conductas propias de ella, y de un lugar dentro de la misma. La influencia de los padres sobre los niños durante los primeros años ejerce la más poderosa influencia socializadora que determinará las características individuales del sujeto en la etapa adulta.

2. Desocialización.- Etapa en la que desaparecen las conductas de rol y los valores clave, entendidos como guías imitadas, sin convicción. Ya se es independiente para afirmar el auténtico valor de la experiencia propia.
  
3. Resocialización.- Entendido como el proceso mediante el cuál el grupo lleva al individuo a adoptar un conjunto de modelos de conducta en substitución de otros.

Davis & Newstrom (op. cit.) dicen que la gente se forma un concepto erróneo sobre los modos como adquieren sus creencias y valores, cada cuál actúa como si hubiera atravesado independientemente por un proceso de juicio y valoración de sus opiniones. Pero un examen imparcial mostrará que no pudo haberlas desarrollado por sí mismo, y que si "el destino lo hubiera arrojado bajo otros cielos, habría sido un fiel miembro de cualquier otra sociedad" (Davis, 1999).

Los valores son una ilusión engendrada socialmente. De una manera muy regular la mayoría de los individuos adoptan las creencias y valores prevaletentes. Las condiciones sociales no solamente exigen el cumplimiento de prácticas particulares, también inculcan la convicción de que son correctas, aquellos que las practican se adhieren a ellas de una manera absoluta, y estos sistemas parecieran universalmente válidos a sus sostenedores (Davis & Newstrom, op. cit.). Las costumbres deciden qué es bueno y qué es malo, y estas distinciones son subjetivas. Términos como deber y justicia se refieren simplemente a lo que se enseñó a los individuos a gustar y a temer. Las fuerzas sociales pueden inducir a la gente a percibir algo como deseable o indeseable.

#### **1.4. Diferencias intraculturales**

El antiguo concepto de cultura se basa en la continuidad, el moderno en la variedad y diferenciación. Diferenciación de los modos de vida de acuerdo con la división clasista o estratificada de la sociedad (Davis & Newstrom, 1999), por lo que a pesar de los diferentes estilos de vida que se pueden observar en México no existen en el país individuos o grupos que carezcan de cultura. La cultura no es uniforme ni general, podemos pensar que México es un país que se caracteriza por su gran heterogeneidad cultural, que se observa con los grupos indígenas, las discontinuidades educativas, los diferentes niveles de urbanización, y hasta los diversos acentos regionales que tiene la gente al hablar.

La forma de organización de los grupos no es homogénea ni sencilla, los individuos que componen cualquier grupo se encuentran jerarquizados y organizados de diversas maneras al mismo tiempo. Cada estrato o posición de clase, tiene sus propias formas de actuar que conciernen a la relación del individuo con la cultura, y éste a su vez, reacciona de acuerdo con las pautas culturales aprendidas. Las relaciones interpersonales y acciones de las personas no pueden entenderse sin referirlas a la posición que ocupan dentro del sistema estructural de la sociedad. La forma de integración de una sociedad, la estructura, es en sí misma un asunto de orden cultural (Davis & Newstrom, op. cit.). Las clases sociales tienden a crear su propia serie de pautas culturales que transmiten, al mismo tiempo que establecen entre sus miembros, obligaciones especiales.

Una persona nacida dentro de una sociedad determinada, está inmersa en un conjunto de costumbres, ideas tradiciones propias de la región del país a donde pertenece, la clase social, poder adquisitivo, etc. , por lo que el alcance de las formas sociales y las condiciones psicológicas que les corresponden son casi infinitas.

En México no existe una cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas. Hay pruebas de que las diferencias culturales no están limitadas por las fronteras geográficas, Ronen (1997, en Muchinsky, 2000) ha observado que la cultura no difiere solo de país a país, pues con frecuencia existen subculturas dentro de la naciones, influidas por el nivel de industrialización, la afiliación religiosa y el nivel económico, más aún, Earley y Randel (1997; en Muchinsky, 2000) señalaron que pueden existir variaciones tanto interculturales (entre culturas), como intraculturales (dentro de una misma cultura). La cultura se comparte entre los individuos de forma aproximada e incompleta.

Con esto surgen ciertas interrogantes: ¿Cómo las condiciones sociales convierten las más diversas creencias y convicciones en parte del individuo?, ¿Hasta qué punto varían esas guías de actuación? (Davis & Newstrom, op. cit.).

### **1.5. Comportamiento social mexicano**

Nuestra realidad se nutre de los pequeños actos cotidianos que los mexicanos realizamos; las redes sociales se forman en las múltiples interrelaciones de los grupos humanos (Carrillo, 2002).

Existen pocos estudios respecto a qué es lo que estructura el comportamiento de los mexicanos, Carrillo Pacheco (2002) nos menciona los ya clásicos de Samuel Ramos, "El Perfil del Hombre y la Cultura en México", Octavio Paz "El Laberinto de la Soledad", "Posdata" y Santiago Ramírez, primer psicoanalista mexicano, que emite una crítica profunda y severa a su propia esencia en "Motivaciones Psicológicas del Mexicano", a los que se unen los de Rogelio Díaz Guerrero "Psicología del Mexicano", además de diversas investigaciones, y Roger Bartra con "La Jaula de la Melancolía".

Al revisar las características del mexicano que se presentan en este tipo de estudios, en general escuchamos aspectos negativos. Roger Bartra (en Carrillo, 2002) dice que se "ha inventado a un mexicano que es la metáfora del subdesarrollo permanente, la imagen del progreso frustrado". "Nos muestran como una mezcla entre el indio agachado, caracterizado por las ilustraciones del mexicano dormido y recargado en un nopal, con jorongo, huaraches y sombrero, y el pelado mestizo de la ciudad, alburero, tramposo y fiestero. Entre estos dos puntos pasa una línea psicológica de melancolía, desidia, fatalidad, inferioridad, violencia, sentimentalismos, resentimiento, evasión" (Carrillo, op. cit.).

Ramos, S. (en Carrillo, op. cit.) propone al complejo de inferioridad aunado a la imitación mecánica y a la autodenigración, como lo que estructura el comportamiento social mexicano; Paz, O. (1950), por su parte, lo atribuye al sentimiento de soledad que nos inunda y nos lleva confusamente a tratar de salir de él a través de la simulación y el ocultamiento de nuestras personalidades tras una máscara, hermética y silenciosa; Ramírez, S. basa esta estructura del comportamiento del mexicano en la estructura familiar "poco padre, mucha madre y demasiados hermanos", habla acerca de una relación traumática familiar, a la que expone como consecuencia de la separación entre el hijo y la madre a la llegada del hermano, así como en la fuerte presencia de los preceptos religiosos, el alcoholismo y el machismo; Díaz G. (1994) construye una tipología del mexicano, que revisaremos más adelante, y Bartra, R. (Carrillo, 2002) denuncia que de todo ello se ha valido la clase dirigente para mitificar el sentido del mexicano y volverlo un ente dócil y pasivo.

Otra aportación similar es hecha por Rodríguez (1992) en su libro *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, (Carrillo, 2002 sugiere que se utilice el término comportamiento social de los mexicanos preferente a *Psicología del mexicano*) en el

cual menciona como características de personalidad mexicana a la complacencia, a la obediencia, describe a los mexicanos como flexibles, dependientes, inhibidos, agresivos, inseguros, de baja autoestima, como personas que sobrellevan las cosas y no se involucran a fondo, incapaces de resolver sus problemas, manipulados, sujetos que aprendieron a solicitar favores en vez de exigir respeto, que para los mexicanos significa obedecer, amar y sentir afecto.

Díaz G. (1994), por su parte, señala a la abnegación como rasgo central de la personalidad del mexicano.

Específicamente respecto al trabajador mexicano, Rodríguez (1992) menciona que todos desean ser *señores* para vivir en la ociosidad, sienten desprecio por las artes manuales, fuente de producción, y deseo de apoderarse de la riqueza para gozar del esplendor. Perciben los cargos públicos como fuente de beneficios, riqueza y patrimonio personal; siempre tratan de quedar bien con *el de arriba*, son desconfiados, inseguros, dependientes y carecen de compromiso, a la vez que impiden la participación colaboradora, probablemente porque se ha abusado de su actitud servicial, no suelen asumir el liderazgo por temor al rechazo, a la falta de capacidad o estima de si mismo, usualmente existe una competencia interna excesiva en el trabajo, envidias y actos desleales, sin embargo existe lealtad al grupo como protección mutua. Rodríguez (1992) afirma que el trabajo se veía como un simple medio para subsistir.

A partir de estos estudios, sabemos que somos seres con complejo de inferioridad y solos, donde nuestra respuesta es una actitud defensiva y, las más de las veces auto denigratoria. Nos refugiamos en la religión y festejamos cuanto se nos ocurra (Carrillo, 2002). Tenemos, por lo menos 23 días al año declarados feriados nacionales y en los que, por supuesto, no trabajamos, ni asistimos a la escuela; pero además tenemos las

fiestas locales y los festejos de los santos patronos. "Desgraciadamente, en México pasamos del festejo a la sangre. El país entero reza, grita, come, se emborracha y mata en honor de la Virgen de Guadalupe o del general Zaragoza" (Paz, 1950).

Nos escondemos en la ironía, en el albur y en el chiste; todas ellas como formas violentas para no mostrar nuestros afectos, para no rajarnos, como dice Octavio Paz, y que nos digan cobardes.

Poco a poco se van construyendo estereotipos del comportamiento social del mexicano, macho, resignado, violento, simulador; todo ello va produciendo, a su vez, un efecto que legitima y homogeniza, se construye un mito más, que apoya a la continuidad del orden establecido. "Los mitos definen a los mexicanos como gente que se mueve entre el salvajismo rural de los indios melancólicos y la agresividad artificial y alburera de los pelados de la ciudad" (Carrillo, 2002), y este tipo de características influye de manera determinante en como las personas actuarán para conseguir lo que quieren.

Jensen C. (1997) nos habla de uno de estos mitos que circunda a la cultura mexicana, mito que denomina "*Síndrome de Pepe el Toro*", el cuál se ha venido engendrando desde los últimos doscientos años, y que consiste en la enseñanza de que la pobreza, después de todo, es mejor que la riqueza, ya que los pobres son gente buena y los ricos son gente mala, fenómeno que podemos observar en la literatura mexicana, pero sobre todo en las películas, principalmente de las primeras seis décadas de cine mexicano, en donde se nos habla de que la gente pobre, a pesar de sus carencias, es gente con valores, con sentimientos elevados, con una gran conciencia acerca de la familia y el cuidado de niños, ancianos y animales; los ricos, por el contrario, son gente que a pesar de su opulencia, no tienen valores, tienen bajos sentimientos, carecen de conciencia. Los ricos, en las películas mexicanas como

las ya clásicas *Nosotros los Pobres*, *Ustedes los Ricos* y *Pepe el Toro*, son gente tan mala que al espectador le llega inmediatamente el mensaje de que "mas vale ser pobre, pero bueno". Paradójicamente gracias a esta influencia cultural que no es mas que la de *los de abajo* (como diría Rodríguez, 1992), la del vencido, del que ya no tiene que perder, el mexicano presume de ser pobre, es casi un orgullo decir "*pobre pero honrado*" (Jensen, 1997). La pobreza es entonces rodeada de un aura de santidad, *¿quién va a querer ser rico, si los ricos son malos?* (Jensen, 1997), o como se dice en el seno de algunas religiones "*más fácilmente entrará un camello en el ojo de una aguja, que un rico en el reino de los cielos*". Si a una persona desde chico se le dice que ser rico es malo, que no debe ambicionar mucho, que Dios quiere que seamos pobres, que los pobres son buenos y se van al cielo, etc. es por demás lógico que ese niño cuando crezca no va a querer ser rico, sino que se conformará con un sueldo que le permita apenas sobrevivir, mientras que otros, usualmente los poseedores de los medios de producción, disfrutarán de los frutos de su trabajo.

Algunos autores opinan que esta aculturación de la pobreza no es ajena a intereses que van más allá de nuestras fronteras. Entre ellos Jensen (op. cit.) afirma que el mensaje escondido que dirigió el destino económico de México durante décadas fue: "dejen que los países ricos se pudran con sus cochinos millones (de dólares), tarde o temprano caerán". Sin embargo esto es materia de grandes debates donde se sustentan fuertes hipótesis que habría que manejar con extrema cautela y que además no conciernen a nuestro tema de interés, pero sí lo que se plantea como una fuerte influencia social dentro de la cultura mexicana, ya que esta influencia jugará un papel importante en como actuamos los mexicanos en determinadas circunstancias y si percibimos estas acciones como aceptables o no aceptables.

Otro fenómeno que se ha observado dentro de la cultura mexicana, especialmente en ámbitos laborales o profesionales es el que Jensen (op. cit.) llama *Efecto Formación*.

Cuando un trabajador toma cursos de formación continua, de especialización o posgrado, cualquier curso que le haga obtener conocimientos, habilidades y actitudes que lo hagan diferente al resto de sus compañeros (dado que cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje debe provocar diferencias entre el estado en que entra y el estado en que sale de la formación un individuo), esta diferencia aunque sea para mejorar sus procesos de trabajo o la forma de comunicarse con el resto del personal, siempre va a causar, según el autor, un rechazo de parte de los que no participaron en ese proceso de formación. Estas diferencias crean malestar en el formado y perjudica las relaciones humanas en la empresa. Los orígenes de esta situación, nos dicen los Psicólogos Sociales, es el rechazo a todo lo diferente, la envidia y la incompreensión.

Al respecto el autor plantea que, desgraciadamente, la envidia es el componente más fuerte que hace que la persona que empieza a diferenciarse y ascender ya sea social, económica, laboral, física o intelectualmente, se enfrente a situaciones que interfieren con su desarrollo, situaciones que usualmente son creadas por sus compañeros o incluso sus jefes; empiezan a moverse mecanismos, que por cierto resultan incomprensibles en un país que dice querer salir adelante, que provocan ataques, rechazos y hasta agresiones físicas y verbales en contra de aquel que se diferencia gracias a sus habilidades intelectuales o conocimientos en desarrollo. Esta situación la sufrimos los mexicanos tanto en el sector público como en el privado, sin embargo es en el primero donde se da con más frecuencia (Jensen, op. cit.).

La envidia motivada por los complejos de inferioridad, tal vez producto de una conquista que lleva ya quinientos años, ha hecho que las personas formadas opten por dos situaciones: la primera de ellas que tiene un efecto negativo en la eficiencia de la organización y en la personalidad del sujeto formado, es que la persona se repliega, se conforma con guardarse sus nuevas adquisiciones y no aplicarlas como

podría hacerlo, ya no enfrenta a sus compañeros y; la segunda es que definitivamente emigre hacia grupos de población con menos complejos de inferioridad que bien pueden ser empresas transnacionales, o bien empresas ubicadas en el extranjero, con la consecuente pérdida de cerebros en las organizaciones mexicanas (Jensen, 1997).

Hasta ahora parecemos concordar con la idea de que cuando se intenta describir el comportamiento social del mexicano, usualmente encontramos aspectos negativos, sin embargo, Rodríguez (1992) hace una descripción de los valores de los mexicanos, esas guías de actuación que habíamos mencionado como parte de una cultura, que resaltan una parte positiva del mexicano, en contraste con lo que se ha mencionado hasta ahora; los valores que describe son respeto, paciencia, tolerancia, bondad, humildad, amistad, resignación, lealtad, cooperación, aprecio, fidelidad, modales corteses, solidaridad, convivencia, tienen un sentido del humor alegre, jocosos, ingeniosos, una actitud flexible, son creativos, inhibidos y melancólicos.

### **1.5.1. Tipología del mexicano**

Díaz G. (1994) propone una tipología del mexicano con base en premisas históricas y socioculturales. Sugiere ocho tipos, y señala que cuatro de ellos son los más comunes: el mexicano afiliativo y obediente, el mexicano activamente autoafirmativo o rebelde, el mexicano con control interno activo o íntegro y el mexicano de control externo pasivo o corrupto.

Considerando estos cuatro tipos de mexicano, señala que la gran mayoría son obedientes, afectuosos y complacientes hasta los 12 años de edad (afiliativo). El mexicano rebelde a la cultura es frecuente entre los jóvenes que van a la secundaria,

preparatoria y normal, son ellos quienes generalmente realizan estudios superiores; es más frecuente encontrarlos en las clases media y alta que en las clases bajas.

El mexicano de control externo pasivo es pesimista y fatalista, siempre dispuesto a venderse al mejor postor, obediente por conveniencia y carácter. Se desarrolla en un medio machista, violento y corrupto.

El mexicano de control interno activo es el menos frecuente, es afectuoso con todos, complaciente y cortés, menos agresivo e impulsivo, más ordenado, disciplinado, limpio, metódico y reflexivo. Es optimista acerca de la capacidad del hombre para resolver problemas.

### **1.5.2. Nuestra diversidad cultural**

México es país pluricultural, diverso territorial y poblacionalmente, atormentado por la desigualdad y la miseria. En él se ha impuesto un modelo acorde a las necesidades del estado de derecho.

Algunos autores adjudican la carencia de unidad cultural a innumerables acontecimientos en nuestra historia; para empezar, el mestizaje, resultado de la conquista española, producto de lo indígena y lo colonial, que forzó a los habitantes a hacer profundas modificaciones en su estilo de vida, creencias, en el modo en que lucían ... y la consecuente introducción de buena parte de la llamada cultura occidental, los nuevos significados, nuevas prácticas y relaciones sociales (AMPS, 1994). Sin pretender hacer un minucioso resumen de la historia de nuestro país, mencionaremos hechos importantes que nos han formado como mexicanos.

La diversidad cultural se acentuó con la presencia de la civilización europea y las culturas indígenas. En los tres siglos de la época colonial, las circunstancias en que se desarrollaron las relaciones sociales, políticas, religiosas y económicas, dieron origen a un cambio cultural más o menos sostenido que, según afirma León Portilla (1987 en Davis & Newstrom, op. cit.) aún no ha terminado, a demás, estas relaciones variaron de una zona a otra, creando distintas formas de transculturación. Este autor dice que el centro e inmediaciones de los grandes núcleos urbanos de la República fueron las regiones en que con mayor rapidez se dieron la aculturación (dejarse moldear por el medio) y el mestizaje, sin embargo aún en nuestros días podemos encontrar grupos indígenas que algunos llaman marginales, tales como los lacandones o los huicholes, cuyo contacto con la moderna cultura de tipo occidental es muy limitado; para algunos autores la definición de indígena depende de características físicas, mientras que para otros depende de indicadores culturales y lingüísticos; sea cual fuere la definición que adoptemos, existen marcadas diferencias si comparamos la cultura urbana industrial y las culturas rurales e indígenas.

El papel que la población indígena tuvo en la construcción del Estado nacional mexicano, nos sirve para interpretar y valorar la situación actual de los núcleos culturales indígenas, aunque las características de la culturas indígenas en las regiones de refugio no pueden concebirse separadas de las no indígenas, ya que existe un predominio de una cultura nacional industrial sobre culturas indígenas (Díaz, 1994).

Posteriormente surgió el movimiento revolucionario, que es reconocido como el origen de la reflexión acerca de la identidad nacional, a pesar de haber encontrado trabajos anteriores (AMPS, 1994), ya que fue el que trajo consigo un intento de unidad más determinante. El movimiento revolucionario transformó a México, le dio la promesa o posibilidad de ser la nación que incorporase razas y clases que ni la colonia ni el siglo XIX pudieron unir (Paz, 1950).

Según Carrillo (2002), la llamada mexicanidad está hoy dividida en dos grandes vertientes: Una, entre el mundo antiguo autóctono, prehispánico y el mundo colonial, cristiano y actual, innegablemente seguimos siendo esa combinación de indígenas y europeos. Y dos, la existencia de una frontera norte que, este autor percibe como un peligro permanente para nuestra mexicanidad, ya que cada vez estamos más transculturizados, en el lenguaje, los alimentos, la forma de vestir, en los gustos artísticos, arquitectónicos, en fin, propone que cada vez con mayor intensidad deseamos el modo de vida americano. Estamos sumergidos en la zona de influencia económica, política, diplomática y cultural de los Estados Unidos, por lo que cualquier cambio en ese país nos afecta, y cualquier cambio que tenga la sociedad mexicana se convierte también en un proceso de carácter internacional (Díaz, 1994).

Somos una sociedad en vías de industrialización, con una antigua estructura de tipo agrario, lo que en términos de integración cultural se traduciría en zonas de una rápida modernización, frente a otras con marcada resistencia al cambio.

Hemos dejado de ser un país rural para transformarnos en ciudadanos industrializados, y con ello, nuestros comportamientos se han ido influenciando fuertemente por una actitud consumista. El dispositivo social está orientado a que en nuestras mentes la idea de comprar esté equiparada a ser, "compro luego existo" dice Guadalupe Loaeza (2002 en Carrillo, 2002); nuestro comportamiento está pensado desde un imaginario: la belleza, prestancia, dominio y vigor solamente son posibles, "existen" cuando ejercemos nuestro sagrado derecho de comprar lo que se nos pegue la gana.

Somos un país de cien millones de mexicanos con profundas desigualdades. Al respecto Carrillo (2002) menciona algunos datos que dejan ver claramente esta

situación: el 30% de la población más pobre consumió el 14% de la oferta total de alimentos, mientras que el 10% de la población más rica consumió el 22%; 25 millones viven en condiciones de pobreza extrema y 40 millones más en situación de pobreza.

### **1.5.3. Las clases sociales**

Los grupos de individuos están jerarquizados, estratificados, esto incluye, por supuesto a nuestra sociedad mexicana, y ante este fenómeno Rodríguez (1992) nos describe las clases sociales que observa en nuestra nación:

*Los de abajo*, a quienes dibuja como marginados, desnutridos, humillados y explotados, y a quienes atribuye rasgos psíquicos (como los denomina el autor) de resignación, impotencia y derrota.

También se encuentran los de *La clase media*, a quienes describe como gente dinámica, que alimenta sueños de poder y riqueza, tienen un gran espíritu de competencia, buscan prestigio personal, presumen, aparentan y cuyos rasgos psíquicos menciona la mistificación, la simulación y el autoengaño.

Y finalmente *La clase poderosa*, quién controla empresas, medios de comunicación, espectáculos e incluso controla a obreros y campesinos, suelen ir a universidades elitistas, algunas de las cuales, según el autor, están dirigidas por institutos de la Iglesia Católica, lo que implica no revolve con los hijos del proletariado. Disfrutan de gente de buen ver y vivir y anudan relaciones con los poderosos.

Existen diversos grupos con diferencias en cuanto a sus niveles educativos y económicos. Los habitantes de México conviven en tiempos sociales diferentes, lo que

implica un esfuerzo considerable de los individuos con mayores ventajas sociales (educación, economía, etc.) para comprender a aquellos que no gozan de tales beneficios, esto hace que algunos sectores de las clases medias urbanas conozcan mejor lo elaborado en sociedades posindustriales, sin tomar en cuenta que más del 50% de la población mexicana mantiene normas culturales que no corresponden de ninguna manera a las de una nación con un alto índice de desarrollo (Díaz, op. cit.).

Los estratos medios de alto nivel educativo, se convierten en los principales consumidores de música, cine, literatura, arte, tendencias ideológicas de las grandes capitales de los países altamente industrializados, que son producto de contextos diferentes a los propios del país. Por otro lado, las expresiones culturales de la clase obrera de un país como México, en que predomina la población agraria, no pueden resistir con eficacia la gran presión de la cultura y el modo de vivir de la pequeña y mediana burguesía (Díaz, op. cit.).

Estos desniveles culturales tienden a conformar distintas maneras de interpretar los problemas y soluciones que tiene el México contemporáneo. Sin embargo, según Díaz Guerrero (1994), un factor conformador de la cultura general nacional mexicana es el sistema de creencias, símbolos expresivos y valores que especifican y limitan situaciones determinadas por una acción política (sin dejar de lado que la cultura condiciona la acción política y viceversa), menciona que el Estado ha sido el medio integrador dentro de la heterogeneidad de un país. Esta influencia de la estructura política en el total de la población que afecta, tiene como resultado que los individuos de una nación como la nuestra, elaboren un sistema de conjeturas acerca de la forma en que se lleva a cabo el conjunto de actos políticos con independencia de la validez objetiva de su juicio, las creencias políticas tienen un papel central en la estabilidad o inestabilidad de un sistema cultural. Llegar a una cultura nacional tomada como un valor de cohesión social, continúa siendo una meta en la estructura política de México.

Todos estos elementos van conformando nuestra cultura, eso que definimos como un conjunto coordinado de maneras de pensar, actuar y sentir, y nos identifica como colectivo, como describe Carrillo (2002) "la sociedad mexicana se construye a sangre y fuego, entre cruentas realidades, falsas expectativas y un doble juego moral, entre la rectitud y la falsedad. Pero también se construye un México con esperanzas y solidaridad, generando año tras año, nuevas alternativas de desarrollo, forja nuevas generaciones que piensan en el país entero y no solamente en ellos mismos". Día a día los mexicanos vamos modificándonos, y a su vez vamos modificando nuestro ambiente y nuestro actuar; y con ello vamos cambiando prejuicios y formas de responder ante situaciones, cosa que implica un cambio en nuestra percepción.

A lo largo del capítulo hemos hablado de las organizaciones y de cómo las ciencias de la conducta se han sumergido en este interesante mundo a lo largo del tiempo con el fin de comprender mejor el comportamiento social de las personas dentro de las organizaciones, y para hablar en específico de los mexicanos, hemos explorado algunos estudios y reflexiones que se han hecho de nuestra cultura. Ahora si estamos listos para dar un vistazo a las formas en que las personas intentan conseguir lo que quieren dentro del ámbito laboral, y se han sentado las bases para contextualizar estas acciones dentro de la cultura mexicana. Las características del mexicano descritas, son de suma utilidad para comprender la percepción mexicana de este tipo de acciones.

**2 TÁCTICAS DE INFLUENCIA**  
**ORGANIZACIONAL**

## 2. TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Vivimos inmersos en un mundo que requiere soluciones a los problemas, resultados ante nuestros objetivos que provean de satisfacción, tanto a nuestros deseos y necesidades personales, como satisfacción a los objetivos y metas institucionales u organizacionales. Hemos creado un sin número de herramientas y métodos que nos ayudan a ello, hemos echado mano de la tecnología, de la informática y de sistemas de información que día a día optimizan el tiempo y los recursos necesarios para obtener lo que queremos.

Sin embargo, en todos los tiempos se ha hecho presente la capacidad que embiste a un ser humano de lograr que los demás actúen en favor de sus deseos, estas personas son las que marcan la directriz que ha de enfocar los esfuerzos hacia el objetivo que ellos planteen, son las personas que sustentan alguna clase de *poder* en nuestra sociedad; este poder puede encontrarse latente, potencializado en una persona, sin necesidad de hacerse manifiesto.

### 2.1. El poder

Marx y Engels (en Gutiérrez, 2002) nos hablaban ya acerca de la importancia decisiva del poder, hicieron conciencia de como este concepto y los comportamientos que lo ilustran, pueden incluso conducir a graves abusos. Andrade (1983) propone en su "*teoría del conflicto*" que las desigualdades sociales son resultado del abuso de unos hombres sobre otros, los intereses encubiertos de quienes se encuentran en la parte superior de la escala social subsisten por el empleo de la coerción más que por el convencimiento general de ser convenientes para todos. Sin embargo los teóricos han traducido una vieja concepción del poder que lo consideraba como algo malo,

derivado primordialmente de la coacción a modelos que reconocen que el poder puede ser tanto constructivo como destructivo.

El Diccionario de la real Academia Española define al poder como: dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa. El Diccionario básico del español lo define como la capacidad, derecho o fuerza que tiene o recibe algo o alguien para hacer algo.

- Para Hobbes\* consiste en "los medios presentes para obtener algún bien futuro aparente".
- Para Weber\* es "la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad".
- Para Bertrand Russell\* "la producción de los efectos proyectados sobre otros hombres.
- Para Laswell y Kaplan\* es "la participación en la adopción de las decisiones".

\* Citado en Andrade (1983).

El poder es la habilidad o potencial de una persona para ejercer su dominio sobre otra o para influenciar la conducta de otros, cambiar el curso de las acciones, vencer las resistencias o hacer que las personas hagan cosas que no harían de otro modo (Pfeffer, 1993).

El poder es cualquier tipo de comportamiento a través del cuál hacemos que otros hagan lo que nosotros, como individuos, deseamos que realice. Éste es el tipo de conducta que pone la última decisión en nuestras manos, a menudo se concierne más con los fines que con los medios, aun cuando hay gran interés en los medios siempre

que sean necesarios para alcanzar ciertos fines. Al poder no le importa si en su accionar la gente se acerca más entre sí o se aleja. Aquí, lo importante es que los demás hagan lo que se quiere que suceda.

David Mc Clelland (French & Raven, 1959) plantea una clasificación muy simple respecto al poder, proponiendo una dicotomía de bueno – malo, habla sobre las dos caras del poder: La positiva, que se caracteriza por una necesidad socializada de iniciar, influir y guiar, pretende permitir que los demás alcancen sus metas, así como también permite que la persona que tiene el poder alcance las suyas. Busca delegar el poder en él y en otros. La cara negativa del poder se caracteriza por una necesidad no socializada y primitiva de ejercer control y dominio sobre otros.

Esto nos lleva a pensar en la diferencia entre manipulación y maquiavelismo. Manipulación es entendida como el uso de estrategias para obtener beneficios, mientras que si se incluye la posibilidad de perjudicar a otros mediante engaños y mentiras, se habla de maquiavelismo (Christie y Geis, 1970; en Uribe Prado, 2002).

Por su parte Boulding (1990) propone una clasificación de los tipos de poder en su libro *"Las tres caras del Poder"*, en donde la primera clasificación abarca el poder destructivo, el poder productivo (incluye herramientas y procesos útiles), y el poder integrador, que es un aspecto del poder productivo aunado a la capacidad de construir organizaciones, formar familias, grupos, inspirar lealtad, unir a la gente, crear legitimidad, pero que también puede crear enemigos y riñas.

En su segunda clasificación incluye al poder de la amenaza y menciona las respuestas ante este tipo de acción, que son respuesta sumisa, de desafío, contra-amenaza, respuesta de huida y conducta desarmadora (donde se apaga la ira y se transforma en integración). También al poder de intercambio (*"Haz algo que quiero y yo haré*

*algo que quieras*) y al poder del amor (considerado como un aspecto de la estructura integradora).

La tercer clasificación va enfocada a instituciones que ejercen poder, e incluye al poder político y militar (sistemas amenazadores pero de alto respeto), al poder económico (distribución de propiedad), y al poder social (capacidad de hacer que la gente se integre a organizaciones a las que demuestre lealtad) (Boulding, op. cit).

Este tipo de clasificaciones nos permiten ubicar cualquier tipo de poder en un plano estructurado, para ello debemos considerar forzosamente que para que exista poder, deben existir dos partes, la poseedora del poder y la que lo asume (jefe – empleado), o bien, como lo plantea Andrade (1983) para los hombres en sociedad siempre existe el fenómeno de la dualidad mandato – obediencia como parte de la ordenación social.

El poder es la capacidad para influir en las personas y los acontecimientos, se trata del recurso propio de los líderes, el medio por el cuál éstos extienden su influencia sobre los demás. El poder se adquiere e incrementa en función de la personalidad y actividades de los líderes y de las situaciones en las que éstos operan.

### **2.1.1. Fuentes de poder**

Existen varias fuentes de poder dentro de una organización, este puede provenir de los conocimientos que tenga el individuo que lo sustente, de la información que posea, del rango que tenga dentro de la organización para la toma de decisiones, o bien de su jerarquía; sin embargo, el que una persona tenga poder no quiere decir que necesariamente lo utilice, es decir, el poder es un potencial o capacidad que le permite en un momento dado manipular a los demás individuos, sin que necesariamente se lleve a la acción.

French y Raven (1959) proponen que existen cinco bases de poder, cada una de las cuáles posee una fuente distinta:

**Poder personal o referente.-** procedente de la individualidad del líder. Es la capacidad del líder para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad. Quienes cuentan con él, poseen cierto magnetismo personal, seguridad en sí mismos y una convicción firme en su objetivos.

**Poder legítimo.-** también conocido como poder de puesto u oficial. Es el que procede de la autoridad superior. Proviene de la cultura, de reconocer el derecho de las altas autoridades a delegar en forma legítima poder a otras personas. Los individuos aceptan este poder por considerarlo deseable y necesario para mantener el orden, ello da origen a la presión social de compañeros y amigos, quienes lo aceptan y esperan lo mismo de los demás.

**Poder de la experiencia.-** procede del conocimiento especializado. Se trata del poder que surge de los conocimientos e información de una persona acerca de una situación o fenómeno. Depende de la educación, capacitación y experiencia.

**Poder de retribución.-** es la capacidad para controlar y proporcionar cosas valiosas para otras personas. Es producto de la capacidad de un individuo para conceder aumentos salariales, presentar propuestas de ascenso o algún otro beneficio para el individuo. El poder de retribución también puede derivarse de la capacidad para ofrecer reconocimiento organizacional, incluir a un empleado en un grupo social, etc.

**Poder coercitivo.-** es la capacidad para castigar a las personas o al menos para crear una amenaza. Las personas con este poder en una organización pueden poner

en peligro la seguridad laboral de un empleado. El poder coercitivo se sirve del temor como motivador, el cuál puede ser una fuerza muy poderosa para inducir acciones de corto plazo, sin embargo es casi seguro que va a tener un efecto negativo en el receptor.

Estos cinco tipos de poder sugeridos por Fench y Raven (op. cit.) proceden de fuentes distintas, pero se relacionan entre sí. Los poderes de retribución, coercitivo y legítimo se derivan en esencia del puesto que se ocupe en una organización.

El poder de experiencia y personal residen en el individuo. Una de las cosas que permite legitimar el poder es la autoridad, ya que es considerada como un derecho y brinda respaldo para ejecutar la acción.

Cuando a alguien se le despoja de una base de poder, las otras bases de poder también se debilitan. El uso de una base de poder debe ajustarse al contexto organizacional para ser eficaz.

Andrade (1983) en sus estudios acerca de la ciencia política plantea algunas teorías respecto a la influencia y poder:

#### **a) Teoría de la fuerza**

Para esta corriente de pensamiento, el orden manifiesto de la sociedad se explica por la permanente amenaza de una sanción en caso de no apegarse a las regularidades exigidas. En términos generales, los *teóricos de la fuerza* estiman que el hombre es egoísta y violento por naturaleza, y que sus impulsos sólo pueden ser controlados por el temor a un castigo. En esta concepción se ubican pensadores como Maquiavelo y Hobbes, para quienes el mantenimiento del orden exige, en primera instancia, la posibilidad de coacción física. Por otro lado, si bien existe en los hombres el temor a

una sanción, en muchas ocasiones con su conducta desafía la posibilidad de su aplicación, bien porque el individuo considere que no habrá de ser descubierto o bien porque estime que su acción es justa y la sanción arbitraria. Los impugnadores de esta teoría hacen hincapié en que la fuerza es una condición necesaria pero no suficiente del orden social, ya que el uso de la fuerza debiera ser un último recurso y no actividad cotidiana.

### **b) Teoría del Interés**

Se sustenta en el hecho de que los hombres procuran las condiciones favorables y huyen de las desfavorables. Cada individuo busca aquello que le interesa o le conviene. Esta teoría inspira las concepciones que estiman que la búsqueda individual de intereses particulares produce como automática consecuencia un beneficio general. Esta teoría presenta dos variantes:

- Interés cooperativo.- parte de una visión optimista de la naturaleza humana, según la cual los hombres se asocian para lograr fines comunes que les interesan, y cooperan entre sí para producir resultados colectivos que le son benéficos.
- Interés competitivo.- supone al hombre como una criatura egoísta que busca sólo su particular bienestar, y que para lograr ese propósito, se asocia con otros en virtud de sus intereses individuales.

En todo caso, las teorías del interés parten de la naturaleza racional del hombre capaz de identificar lo que le conviene razonablemente (Andrade, 1983). Sin embargo, si el individuo actúa de determinada forma porque le interesa evitar una sanción, ese interés se explica por la presencia de una fuerza coactiva más que por un deseo

volitivo individual. Esta simple reflexión nos permite percatarnos de la insuficiencia de la teoría del interés.

...“Basta apreciar los distintos impulsos que nos mueven a actuar individualmente, a veces el mismo hombre se conduce de manera egoísta, otras en forma altruista, en ocasiones por temor y en otras por costumbre, de modo tal que todos estos factores influyen en la configuración de una sociedad regularmente ordenada...” (Andrade, op. cit.).

El poder, la energía básica que pone en marcha y sostiene la acción que convierte la intención en realidad; la cualidad sin la cual los dirigentes no pueden dirigir... el poder es el más necesario y al mismo tiempo más dudoso elemento de los que intervienen en el progreso humano (Ibid en Pfeffer 1993).

## **2.2. Tácticas de influencia**

Según Schriesheim & Hinkin (1990) el poder es referido como un potencial para ejercer influencia; por otro lado la influencia se entiende en términos más activos ya que se relaciona con el cambio de conducta que presenta una persona sobre la cuál se dirigió cierta acción. Si se llevan a cabo acciones de poder, entonces se convierten en influencia (Guillén & Guil, 2000).

La manifestación activa de esta capacidad de imponer los propios deseos ante los demás puede ser diversa, y es conceptualizada bajo el término “Tácticas de Influencia”.

Las tácticas de influencia se han definido como la forma en que las personas intentan conseguir lo que quieren; son las formas particulares de conducta que manifiestan las

personas en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás (Yulk & Falbe, 1990).

La influencia se refiere a la acción que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar el comportamiento de otro individuo o de un grupo de alguna manera específica, es decir, es la manifestación conductual de esta habilidad, que es embestida por el poder que puede otorgarse a alguien por razones de jerarquía, conocimientos, experiencia, etc.

Los términos de poder e influencia, que tan frecuentemente se utilizan de forma indistinta (Harrison, 1987), son en realidad constructos diferentes, ya que a pesar de conocer las relaciones o bases del poder, no necesariamente se pueden conocer las formas de influencia que son utilizadas por las personas.

Las situaciones que se presentan dentro de cualquier organización social manifiestan distintas formas de influencia que actúan para que se produzca un cambio en la conducta de sus miembros. Kitayama & Burnstein (1994) sugieren una primer clasificación de los tipos de influencia que existen:

- **La influencia que ejerce el grupo sobre el individuo.**- Conocida también como *conformidad*, es decir, la influencia que ejerce la mayoría sobre la persona para cambiar su conducta, esto ocurre cuando el individuo está expuesto a las opiniones, preferencias, costumbres y acciones de los demás integrantes del grupo. Aquí la fuente de influencia social es la mayoría que forma el grupo. Un claro ejemplo de este tipo de influencia es la *moda*, ya que ella demanda todo un estilo de vida del individuo, y es impulsada por la presión y opinión social.
- **La influencia que ejerce el individuo sobre el grupo.**- En este caso, una

minoría dentro de un grupo puede influir sobre la mayoría a través de pensamientos, ideas y comportamientos que sean congruentes con su posición. Estas se van aceptando de forma gradual por los miembros del grupo y generan un cambio de conducta u opinión individual. Ejemplos de este tipo de influencia se pueden observar a lo largo de la historia con todos aquellos líderes que han logrado difundir sus ideas y hacer que estas sean aceptadas y apoyadas por los demás.

Para complementar esta primer clasificación, incluiremos un concepto aportado por Bem en 1970 que nos parece medular para esta conceptualización:

- **La influencia interpersonal.**- Es aquella que se presenta entre los individuos en situaciones en las que intentamos obtener algo de los demás, cuando queremos convencerlo de realizar alguna actividad, o de contribuir con nosotros, o cuando queremos que se comporte de una determinada manera. Aquí la fuente de influencia es un individuo que actúa sobre otro.

Una forma un poco más indirecta de este tipo de influencia es planteada por Heider (1958, en Bem, 1970) en la que el sujeto que desea obtener algo actúa a través de amigos o conocidos para influir en terceras personas.

Cialdini (1994) se centra en el individuo que recibe la influencia para describir la conducta que se emite en respuesta a una solicitud por parte del que ejerce esta petición, a esta conducta le llama *condescendencia*, y es un elemento del proceso que se establece para obtener una respuesta favorable para el individuo que emite la solicitud.

A partir de la segunda mitad del siglo XX el estudio del proceso de influencia empieza a tomar importancia debido a la información publicada por el gobierno acerca de los programas de persuasión elaborados en la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos de Norteamérica (Cialdini, 1994). Desde entonces muchos científicos se han dedicado a investigar las formas que los individuos utilizan para poder influenciar a otros y generar cambios en sus actitudes, creencias y comportamientos.

### 2.3. Principios psicológicos de la influencia

Cialdini (1994) observó conductas características entre profesionales exitosos como vendedores, comerciantes, etc. que se relacionaban con la habilidad de la persona de obtener la aceptación de la otra parte, con base en ello agrupó estas conductas en seis principios de influencia:

1. **Reciprocidad.**- Una persona se ve obligada a corresponder a aquella que ha hecho algo en su beneficio, es decir, dar lo que se ha recibido, devolver el favor o beneficio a aquel que nos ha auxiliado en el pasado. Una persona está más dispuesta a acceder ante alguien que le ha hecho una concesión o favor en el pasado.
2. **Consistencia.**- Esta se produce por la natural tendencia de la gente de ser coherente con sus acciones y pensamientos. Una vez que uno se ha comprometido con una postura, tiende a manifestarse bajo el criterio elegido, por lo que una vez que alguien se ha manifestado en una posición es muy probable que responda con todas aquellas que son coherentes con esta. Bajo este principio se utilizan las siguientes técnicas:
  - *Pie en la puerta.* Cuando se le pide a alguien algo pequeño, y acepta esta

primera solicitud, es más probable que acepte peticiones cada vez mayores para ser congruente con su primera aceptación.

- *Legitimación de Favores.* Se realiza una petición de algo pequeño o insignificante, pero considerándolo como algo de suma importancia. El resultado muchas veces es que esa petición recibe una respuesta de mucho mayor magnitud que la expresada en la solicitud.
- *Bola Baja.* Se establece un compromiso en donde se acuerdan determinadas cosas, una vez aceptado, este acuerdo se desconoce y se propone uno diferente y por lo general más costoso.

3. **Validación Social.**- Las personas tendemos a actuar como aquellos que nos rodean, es decir, consideramos más apropiadas aquellas conductas que son realizadas por otras personas similares a nosotros y las adoptamos como propias. Este principio se relaciona con la conducta de contagio y de imitación que se manifiesta por ejemplo en una huelga de trabajo, en donde algunos de los participantes, solo lo son por seguir los pasos de algunos compañeros.

4. **Amistad - Simpatía.**- Es más probable que aceptemos hacer algo que nos pide alguien que nos agrada o que queremos. Entre más atracción exista hacia una persona, es más probable que esta pueda influirnos, aquí se involucran factores como estilo de vida, similitud de opiniones, atractivo físico, familiaridad, etc.

5. **Escasez.**- Las personas valoramos más lo que es difícil de conseguir, todo lo que esta prohibido o limitado se vuelve objeto de deseo. Cuando tenemos pocas oportunidades de conseguir algo le conferimos más valor y lo consideramos mejor, por eso muchas veces encontramos un producto de "edición limitada" muy codiciado.

**6. Autoridad.-** Aquella legitimación de poder que nos hace obedecer, ya que quien la sustenta tiene la capacidad de castigar o recompensar nuestras acciones. Puede obtenerse por los conocimientos, posición o experiencia.

#### **2.4. Objetivos de influencia**

La importancia de las tácticas de influencia para el ámbito de las ciencias de la conducta radica en ser la forma o medio por el cuál se van a lograr o no los objetivos, tanto personales como organizacionales, estos objetivos son los que hacen girar al mundo, son una de las principales motivaciones que imprimen la actividad cotidiana a nuestra sociedad. El deseo de satisfacción de nuestras necesidades o deseos por encima de asuntos alejados de nuestro interés, hacen del poder algo codiciado y de aguda importancia de estudio, al igual que sus manifestaciones activas (Tácticas), ya que no se puede hablar de uno sin el otro.

La efectividad en el logro de lo que las personas quieren conseguir depende en gran medida del éxito que tengan influenciando a otros miembros de la organización. Yukl & Falbe (1990) proponen una serie de ocho objetivos de influencia dentro de las organizaciones basándose en el estudio realizado anteriormente por Kipnis & Schmidt (1980) respecto a tácticas de influencia y objetivos organizacionales. Después de un análisis de frecuencia, correlación entre objetivos y el grado de relevancia que los jueces les dieron, los objetivos de influencia que ellos utilizaron para su estudio son lograr que sus jefes, colegas o subordinados realicen actividades tales como:

1. Ejecutar una nueva tarea o trabajo para un proyecto nuevo.
2. Hacer el trabajo más rápido o mejor.
3. Cambiar planes o procedimientos para que se acoplen mejor a sus necesidades.

4. Proporcionar su ayuda o consejo para resolver problemas.
5. Dar o prestar recursos adicionales, tales como insumos, equipo o ciertas facilidades.
6. Dar su formal autorización para algún documento, reporte o producto.
7. Apoyar su propuesta en juntas con clientes o gerentes de la organización.
8. Proporcionar información que necesite para hacer su trabajo.

Aumentando así los cinco objetivos propuestos por Kipnis (1980), a ocho. En este estudio los sujetos indicaban que tan frecuentemente realizaban alguna acción con cada uno de estos objetivos. Asignar una nueva tarea y hacer el trabajo más rápido o mejor son los objetivos que se persiguen más frecuentemente con personas subordinadas según los resultados de este estudio. Con jefes y compañeros, el objetivo más común, es conseguir recursos (Yulk & Falbe, 1990).

Los objetivos de influencia antes mencionados, hacen que el estudio de las tácticas sea de suma importancia dentro de las organizaciones.

Los individuos se sirven de las organizaciones como instrumentos para alcanzar sus metas, así como las organizaciones se sirven de los individuos para lograr sus objetivos. Se da de este modo un intercambio social mutuo en el que cada parte se beneficia de la otra.

## **2.5. Las claves sociales influyen en las percepciones**

Estas claves sociales son fragmentos de información social, a menudo de carácter un tanto sutil, que los trabajadores reciben de su circunstancia social, pueden proceder de los compañeros de trabajo, clientes, jefes, etc. y afectan las reacciones de los

empleados ante las tareas que realizan y ante su circunstancia dentro de la organización. Este tipo de claves sociales pueden ser por ejemplo, el espacio físico en el que se realicen las tareas, ya que entre más grande es una oficina, mayor estatus representa, el tipo de muebles que se tengan, el tamaño del escritorio, e incluso el acceso a líneas telefónicas privadas, o números directos en vez de utilizar extensiones, etc. (Davis & Newstrom, op. cit.). Las actitudes y conductas de los empleados se ven influenciadas por características objetivas de las tareas y las claves sociales que a su vez forman las características percibidas de las tareas.

## **2.6. Áreas de influencia social legítima**

En las organizaciones pueden evitarse muchos conflictos en tanto exista un acuerdo entre las partes acerca de la legitimidad de la influencia, en cuyo caso cada parte debe sentirse satisfecha con el equilibrio de poder de la relación. Las investigaciones al respecto demuestran que existe un acuerdo razonable en la población en general sobre las áreas legítimas de influencia organizacional en los empleados. Al respecto Davis & Newstrom (op. cit.) nos proponen áreas de aprobación general de influencia organizacional:

Área de alta influencia.- Determinada por los autores por *conductas laborales*, tales como la limpieza de la oficina propia y el horario de trabajo de cada individuo, es decir, conductas que se relacionan y/o se llevan a cabo dentro del espacio de trabajo.

Área de baja influencia.- Determinada por los autores por *Actividades personales fuera el trabajo*, tales como la iglesia a la que se asiste, los lugares en los que se tiene cuenta de crédito y los sitios a los que se va de vacaciones, es decir, actividades que no se relacionan con el trabajo, ni se llevan a cabo dentro del espacio laboral.

Sin embargo existe cierto desacuerdo entre administradores y otras personas de una organización respecto de algunas áreas referidas principalmente a la conducta fuera del trabajo que puede afectar el prestigio de la compañía, tales como el uso personal de los productos de la compañía, hábitos riesgosos o uso de tóxicos.

## **2.7. Modelo de legitimidad de la influencia organizacional**

Este modelo es propuesto por Pfeffer (1993) y contempla dos variables principales: la conducta dentro o fuera del trabajo y la conducta relacionada o no con el trabajo.

Este modelo propone una alta legitimidad cuando la conducta ocurre dentro del trabajo y se relaciona con el trabajo. La legitimidad tiende a ser menos aceptada cuando la relación de un acto con el trabajo se vuelve más difusa. Si el acto ocurre dentro de el trabajo pero no se relaciona con este, la legitimidad es cuestionada.

La autoridad de las empresas para regular la conducta de los empleados fuera del trabajo es muy limitada, sin embargo algunas actividades fuera de él pueden afectar al empleador, por tanto, cuanto más se relacione con el trabajo la conducta de una persona fuera de su trabajo, tanto más justificable será la influencia organizacional sobre ese empleado.

Sin embargo, la influencia no solo va de la empresa o del empleador hacia el subordinado, sino que este también afecta el actuar de su jefe. "Todo hombre influye sobre los demás y es influido por ellos" (Hollander, 1970).

## 2.8. La Dirección del Proceso de Influencia

La influencia social está presente en cada rincón de la vida humana, sin embargo el ámbito empresarial u organizacional ha despertado especial interés para el estudio de Tácticas de Influencia. En este ámbito los individuos se pueden agrupar con mayor claridad en distintos niveles jerárquicos. Diversos investigadores han planteado tres direcciones a las cuales se dirige la acción del proceso de influencia:

- Influencia descendente.- La que ejercen supervisores o jefes hacia sus subordinados.
- Influencia ascendente.- La que ejercen subordinados hacia sus jefes.
- Influencia lateral.- Entre compañeros del mismo nivel (Yulk y Falbe, 1990).

Esto es debido a que la influencia se engloba en un ciclo de relaciones de intercambio bidireccionales, es decir, conductas de influencia que se presentan en ambos sentidos. Por otro lado, el poder, por su cualidad potencial, tiene solo una dirección.

En el estudio realizado por Kipnis (1980) se aplicó un cuestionario en donde se les pedía que describieran que tan frecuentemente utilizaban cada táctica tomando en cuenta a que nivel se dirigía. Estudios posteriores han utilizado este tipo de cuestionario para investigar diversos factores de la organización e incluso para investigar tipologías de gerentes basados en patrones de tácticas.

En la investigación realizada por Yulk y Falbe (1990) se utilizaron las descripciones tanto del agente (el que influencia), como del blanco (el que recibe la influencia), y encontraron diferencias en cuanto al tipo de influencia horizontal, ascendente y descendente reportada por el "blanco" y por el "agente".

La dirección a la que se dirija la influencia tiene efectos mayores sobre los objetivos de la influencia que sobre el tipo de tácticas. A pesar de la diferencia en cuanto a la obtención de datos y la dirección de la influencia, se encontraron coincidencias con Kipnis en las frecuencias encontradas en este estudio. La "consulta " y la "Persuasión racional" fueron las tácticas usadas con mayor frecuencia (Yulk y Falbe, 1990).

## **2.9. Estrategias de influencia**

Las estrategias de influencia pueden utilizarse como parte de la manipulación en la vida cotidiana. Existen personas que ejercen el poder como parte de una estrategia.

Falbo en un estudio realizado en 1977, nos menciona que la investigación de la Psicología Social nos ha aportado diversas conceptualizaciones acerca de las estrategias de poder, por ejemplo, nos menciona que Parsons en 1963 propone cuatro formas de influencia dentro de la interacción social: Persuasión, Inducción, Activación del convencimiento y Disuasión.

French y Raven (1959) diferenciaron seis fuentes de poder: Recompensa, Coercitivo, Experto, Legítimo, Referencia y Convencimiento.

Las estrategias para ejercer poder se centran en las relaciones de poder (ejemplo: jefe – subordinado) y en las fuentes de poder.

Estas investigaciones utilizaron métodos deductivos, que de acuerdo con Falbo (1977) resultan ser restrictivos respecto de los tipos de poder que son considerados socialmente.

Debido a esto, Falbo (op. cit.) propone una conceptualización de estrategias de poder que se deriven de un método más inductivo. Para ello solicita a 141 universitarios que se escriba un ensayo bajo el título "*Como consigo mis objetivos*" (*How I Get My Way*). De las narraciones, se obtuvieron estrategias de poder que fueron clasificadas y estudiadas por un grupo de ocho personas, que proveyó de una definición a cada una de estas estrategias. Gracias a este procedimiento, las 16 estrategias que se obtuvieron tienen un carácter meramente inductivo al provenir directamente de los datos recolectados del ensayo. Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Estrategias de Poder, Falbo (1977)**

<b>Táctica</b>	<b>Definición</b>
Afirmación	Sostener o dar por cierta una cosa.
Negociar	Acción de intercambiar favores.
Acuerdo	Pacto tratado, promesa de un arreglo.
Engaño	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.
Emociones del Influenciador	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones dirigida a subordinados.
Emociones del Influenciado	Manipulación mediante comunicación verbal o no verbal para cambiar el estado de ánimo.
Evasión	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.
Pericia	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.
Hecho consumado	Hacer lo que se desea, libremente.
Insinuar	Dar a entender indirectamente algo.
Persistencia	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
Persuadir	Tratar de convencer a alguien.

Razón	Utilizar argumentos racionales para influenciar a otros.
Declaración sin fundamento	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
Manipulación de Pensamiento	Hacer creer a alguien que una idea ajena, es la suya.
Amenaza	Evidenciar las consecuencias negativas que traería el no seguir el plan sugerido.

Más tarde, en el estudio realizado por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) se utilizan las tres direcciones de influencia mencionadas (jefe, subordinado, colega) y proponen una serie de catorce estrategias de influencia utilizadas dentro de las organizaciones. En este estudio se pidió a 165 sujetos que escribieran un ensayo en el que describieran un incidente de influencia hacia cualquiera de estos tres niveles.

**Tabla 2**  
**Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)**

<b>Táctica</b>	<b>Definición</b>
Clandestino	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.
Acciones personales negativas	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
Acciones administrativas negativas	Llevar a cabo actividades en detrimento de una persona relacionadas con su trabajo, salario y evaluaciones.

Intercambio	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.
Perseverancia	Llevar a cabo acciones con tenacidad y persistencia.
Entrenamiento	Mostrar como se hacen las cosas, incrementando el aprendizaje.
Recompensa	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.
Auto – presentación	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
Petición directa	Solicitar que se acaten las órdenes de manera rigurosa.
Petición débil	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.
Exigencia	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos.
Explicación racional de la solicitud	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.
Datos de respaldo	Hacer solicitudes de acciones con datos que lo soporten.
Coaliciones	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.

Existen estudios de tácticas de influencia donde se ha utilizado la técnica de respuestas abiertas en diversas poblaciones: en niños (Finley & Humphreys, 1974; Sutton-Smith & Rosenberg, 1970 en Falbo, 1977), en supervisores de industrias, en la milicia (Kipnis & Cosentino, 1969) y en estudiantes universitarios (Falbo, op. cit.). Para evitar que existan frecuencias bajas en las tácticas obtenidas, se agrupan todas aquellas que provengan de la misma base.

En el estudio realizado por Yuk & Falbe (1990) se utilizan una serie de 8 escalas de tácticas de influencia. Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Tácticas de influencia, Yulk & Falbe (1990)**

Tácticas de Presión	Incluyen demandar, amenazar o intimidar a alguien para que acepte nuestra demanda o apoye nuestra propuesta.
Apelar a los superiores	La persona busca persuadir a alguien diciendo que la petición ha sido aprobada por los superiores.
Tácticas de intercambio	La persona hace una promesa explícita o implícita de que recibirá alguna clase de beneficio o recompensa, o bien, apela a un favor previo que se halla otorgado.
Tácticas de coalición	Busca el apoyo de otros para persuadir, utiliza el apoyo de otros como argumento para que la persona sobre la que se ejerce la influencia acceda o se sume al acuerdo.
Táctica de congraciamiento	La persona busca un momento de buen humor o un pensamiento favorable respecto a el antes de pedir algo.
Persuasión Racional	El sujeto utiliza argumentos lógicos y evidencias para persuadir acerca de que su propuesta es viable y benéfica para los objetivos.
Apelar a la inspiración	La persona hace una petición emocional, apelando al entusiasmo por los propios valores e ideas, o incrementando la confianza por si mismo.

Tácticas de consulta	Busca participación para la toma de decisiones o para la planeación de cómo implementar políticas, estrategias o cambios.
----------------------	---

Estas tácticas son similares a las propuestas por Kipnis (1980), sin embargo agregaron algunas como *Consulta* y *Apelar a la inspiración* que Yuk & Falbe (1990) propusieron bajo el argumento de que existían innumerables ejemplos de ellas en la literatura respecto a liderazgo.

*Consulta* es una forma de comportamiento propia del liderazgo ampliamente estudiada. Se ha aceptado que algunos gerentes influyen a sus empleados a favor de una decisión, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones o en la planeación de su implementación.

El mecanismo de influencia a través de la participación no está suficientemente esclarecido, pero cuando una persona es invitada a ayudar en la toma de decisiones o su ejecución, puede generar un mayor compromiso a que esta idea se realice exitosamente.

*Apelar a la inspiración* es un aspecto muy importante para el liderazgo carismático (Yulk & Falbe, 1990) e incluye el uso de las emociones, lenguaje simbólico y énfasis en la importancia de nuevos proyectos o tareas. Apela al sentido de justicia, humanidad y lealtad de las personas, y al deseo de vencer a los competidores. Este tipo de tácticas aún se encuentran en una etapa exploratoria, sin embargo parece ser que proveen de un gran compromiso hacia los objetivos del líder.

Dentro de los resultados obtenidos en este estudio, encontramos cosas interesantes y dignas de mencionarse:

- Las *tácticas de presión* son utilizadas más frecuentemente de forma descendente, y en forma ascendente son las menos utilizadas.
- *Apelar a los superiores* y *tácticas de intercambio* son utilizadas con mucho menor frecuencia de forma ascendente que descendente o lateral.
- No se encontraron diferencias significativas en la frecuencia del uso de *tácticas de coalición* y *persuasión racional* respecto a la dirección a la que se enfocan. Kipnis por su parte (1980) había encontrado mayor frecuencia de forma ascendente en *persuasión racional*.

## **2.10. La influencia en las organizaciones**

En nuestra actualidad los empresarios se interesan no solo por la productividad y el rendimiento, sino también por la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo a la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos y así lograr el éxito en el logro de los objetivos (Pfeffer, 1993).

Cuando gerentes o directivos intentan influir exitosamente a sus subordinados mediante el uso excesivo de poder, sus intentos generalmente son ineficaces y generan aspectos negativos para la organización y para ellos mismos (Judge & Bretz, 1994).

Los líderes pueden crear expectativas en la mente de los empleados y compañeros de trabajo para generar una actitud más positiva dentro de la organización e incluso fomentar el compromiso con la institución y sus objetivos.

Cuando nosotros echamos mano del poder, lo vemos como una fuerza bienhechora y siempre deseamos tener más. Cuando por el contrario, son otros los que lo utilizan en

contra nuestra, sobre todo cuando sirve para echar por tierra nuestros planes y ambiciones, entonces lo vemos como algo dañino.

"El poder ... es simplemente la capacidad de producir ciertas manifestaciones intencionadas en la conducta de los demás" (Gardner, 1990); si estas manifestaciones están a favor de la organización y de los intereses de sus empleados, entonces estamos inmersos en una relación de negociación de ganar – ganar.

El poder es un importante proceso social, muchas veces es necesario para llevar a cabo las cosas en sistemas interdependientes. Este tipo de sistemas los encontramos claramente en los diferentes departamentos de una empresa, en la que el buen funcionamiento de uno, depende del funcionamiento de otro, creando una red.

Pfeffer (1993) plantea que cuando es menor el número de personas que intervienen en la toma de decisiones los intentos para influir pueden estar más ajustados a la situación y tener, por tanto, más posibilidades de éxito. Propone dos categorías de decisiones respecto al poder en las organizaciones:

#### 1. Decisiones más expuestas a acciones de poder

- Coordinación Interdepartamental
- Promociones
- Transferencias de personal
- Asignación de instalaciones y equipos

#### 2. Decisiones menos expuestas al poder

- Evaluaciones de la actividad del personal
- Contrataciones de candidatos
- Políticas de personal
- Reclamaciones y quejas

Aquellos que poseen el poder suelen reservarlo para los asuntos importantes. Una forma de determinar quien tiene el poder, es observar quien y en que medida se beneficia de las acciones empresariales, sobre todo de aquellas que sean controvertidas.

Los tratadistas estructurales del poder sostienen que este se deriva de la posición que ocupe la persona en el esquema de la división del trabajo y en el sistema de comunicación de la compañía.

Este tipo de personas, usualmente identificadas con la palabra "líder" o jefe en el ámbito organizacional, tienen ciertas características que Pfeffer (1993) asocia con personalidades políticas.

**Tabla 4**  
**Rasgos característicos de personalidades genuinamente políticas,**  
**Pfeffer (1993)**

---

• Elocuencia	• Extroversión
• Sensibilidad	• Confianza en si mismo
• Sociabilidad	• Pujanza
• Competencia	• Ambición
• Popularidad	

---

Uno de los factores más importantes en la efectividad del trabajo en las organizaciones es el éxito que tengan las personas al influir en sus subordinados, jefes o colegas. Dentro de los objetivos de influencia los jefes deben tener la habilidad de poder modificar los planes y citas de sus subordinados o colegas, deben lograr que

ellos apoyen sus planes y propuestas, que acepten nuevas tareas, que lo informen con tiempo, etc. sin embargo no todas las tácticas funcionan con igual efectividad.

La elección de la táctica que utilice una persona para influenciar a otra, y la frecuencia con que la utilice, estará determinada por la historia del individuo en cuanto a sus éxitos o fracasos en sus intentos de influencia, por la fuente de poder que se tenga, por la situación en la que se encuentre, por los objetivos y relación que guarde con la persona que se desea influenciar, entre otros factores.

En la investigación de Falbo (1977) se plantea un escalamiento multidimensional de las 16 estrategias mencionadas, en donde se pretende explorar la similitud con que se perciben y cuál es la estructura mediante la cuál los expertos involucrados las ordenan o juzgan. Se proponen dos dimensiones bajo las cuáles son juzgadas las tácticas:

1. racional/ irracional
2. directas/ indirectas

Cada una de ellas constituye un continuo, en cuyos extremos se encuentra cada característica.

Esta conceptualización se debió a que las tácticas más cercanas al extremo racional fueron las siguientes: Razón, Negociar y Acuerdo; mientras que en el extremo irracional, es decir, más emocional se situaron: Evasión, Engaño y Emociones del Influenciador.

En el extremo de las tácticas indirectas se situaron: Insinuar y Manipulación de Pensamiento. Las tácticas más cercanas al extremo de las directas fueron: Afirmación, Declaración sin fundamento y Hecho consumado.

Las 5 tácticas restantes no se mencionan porque no resultaban tan representativas para los extremos, a diferencia de las que mencionamos anteriormente, que fueron las que apoyaron la clasificación de los continuos.

Por otro lado, Falbo (op. cit.) encontró que las estrategias indirectas e irracionales se asocian con maquiavelismo.

Esta investigación resulta ser uno de los principales fundamentos que sustentan la presente tesis, tanto por lo relevante del tema, como por la importancia metodológica que representa. De ella se rescataron algunas de las tácticas de influencia que se utilizaron para este trabajo, junto con las tácticas presentadas en la investigación de Kipnis de 1980. Se retoma el método inductivo de Falbo (1977), y el tratamiento estadístico por medio de escalamiento multidimensional, el cuál requiere de una exploración más profunda, por lo que se tratará el tema en el siguiente capítulo. Estas dos son nuestras principales bases conceptuales consideradas en el desarrollo de esta investigación.

Todos necesitamos y deseamos cosas con fines muy diversos, de lo que hagamos para lograr lo que queremos depende gran parte del éxito o fracaso de nuestras acciones, de cómo nos perciban los demás, pero ¿Cómo perciben los mexicanos cada una de las diversas conductas que manifiestan las personas en las organizaciones para influir sobre los demás, y así intentar conseguir lo que quieren?, para contestar esta pregunta hemos echado mano del escalamiento multidimensional, técnica de la que hablamos a continuación.

3 CONSTRUCCIÓN DE  
ESCALAS PSICOLÓGICAS

### **3. CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS PSICOLÓGICAS**

Como ya se había adelantado, esta investigación hecho mano del método de escalamiento multidimensional para crear un mapa semántico y perceptual de una serie de 27 tácticas de influencia.

Con el fin de esclarecer lo anterior y para darle al lector un panorama donde pueda conceptualizar mejor este tipo de técnicas se ha desarrollado el presente capítulo desde lo más general, para ubicarnos en los orígenes y concepción teórica de la técnica, hasta lo más particular en donde se detalla el procedimiento de la misma.

#### **3.1. Antecedentes**

Todo lo referente a la medición psicológica, entra en el campo de la psicometría. La Psicometría puede definirse en términos generales como el conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en la medición de las variables psicológicas (Muñiz, 1996), es la medición y formulación matemática de procesos psíquicos (Diccionario de Psicología, 2000). La temática psicométrica gira en torno a cinco grandes bloques: Teoría de la Medición, que abarcaría todo lo relativo a la fundamentación teórica de la medida; Teoría de los Test, donde se explicita la lógica y los modelos matemáticos subyacentes a la construcción y uso de los tests; Escalamiento Psicológico, que aborda la problemática inherente al escalamiento de estímulos psicológicos; Escalamiento Psicofísico, que hace lo propio con los estímulos físicos y técnicas multivariadas, que junto con el resto de tecnología estadística resultan imprescindibles para la construcción y análisis de los instrumentos de medida (Muñiz, op. cit.).

Dentro del ámbito específico de la construcción de escalas psicológicas existen dos vertientes importantes: la construcción de tests y la construcción de escalas, en las

que la diferencia radica en que la primera pretende escalar **Sujetos**, y la segunda pretende escalar **Objetos** (Arce, op. cit.), es decir, cualquier entidad que pueda ser juzgada por una persona.

El escalamiento de Sujetos se aborda usualmente bajo la etiqueta de "*teoría de tests*", donde existen dos grandes aproximaciones: la teoría clásica y la teoría de respuesta a los ítems (Arce, op. cit.), las cuáles permiten el escalamiento de sujetos bajo uno o múltiples factores respectivamente.

Por su parte el escalamiento de Objetos se aborda bajo la etiqueta de "*escalamiento*" (scaling). Aquí también se pueden diferenciar dos campos, que corresponden con dos etapas históricas. La primera fue una etapa donde se propusieron modelos y métodos para el escalamiento de objetos sobre una sola dimensión. A esta parte se le denomina "*escalamiento unidimensional*" (Muñiz, 1996).

### **3.2. Escalamiento Unidimensional**

Las mejores aportaciones al respecto fueron realizadas por Thurstone, en torno al año 1930 (Muñiz, op. cit.). Él fue el primer autor que incursionó en la construcción de escalas, por lo que es el principal protagonista de esta primera etapa unidimensional de escalamiento, y pionero dentro del ámbito de investigación de este campo. Este autor ideó tres métodos distintos que permiten la obtención de valores de escala subjetivos para un conjunto dado de Objetos (Arce, op. cit.), el más conocido de estos métodos es el de las comparaciones binarias.

En este método de *comparaciones binarias* se obtienen las preferencias (o cualquier otro criterio predeterminado) de los sujetos de forma indirecta. Se le presentan los objetos de dos en dos y el sujeto simplemente tiene que juzgar cuál es el objeto que

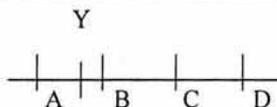
prefiere de cada par. Thurstone se basa en un modelo matemático conocido como ley del juicio comparativo. A partir de esta información Thurstone (1930m Arce, 1994) consigue escalar los objetos en una escala de intervalos.

Otro *modelo* de escalamiento unidimensional es el propuesto por *Dunn – Rankin* (1965, Arce 1994); es un método simple en el que cada sujeto participante ordena cada uno de los objetos bajo una escala, por ejemplo de preferencia, donde se asigna el número 1 al objeto más preferido, el 2 al segundo más preferido y así sucesivamente. Después de una serie de procedimientos matemáticos se obtiene el orden de preferencias (en este caso) de mayor a menor, sin embargo no se puede inferir la diferencia entre la preferencia de cada uno de los objetos, ya que la escala no posee unidad de medida, además este método no tiene detrás un modelo que justifique la generación de juicios de preferencia por parte de los sujetos.

Además de estos modelos hubo algunos otros que proponen un escalamiento unidimensional tanto de los objetos como de los sujetos simultáneamente. Uno de ellos es el modelo Guttman (1944, 1947, 1950; Arce 1994) que ha resultado útil principalmente para la medida de actitudes; y el modelo de Coombs (1950, Arce, 1994) conocido como el modelo del "punto ideal", en el que se presupone una escala de objetos conocida, en la que se puede situar al sujeto según sus juicios, sin embargo este método resulta inadecuado para una cantidad elevada de objetos, además de que no todos los juicios de los sujetos son susceptibles de graficarse.

En el tipo de gráfica que Coombs propone (1950, Arce, 1994) se requiere conocer la posición de los objetos (A, B, C, D). Después se requiere al sujeto que los ordene según su preferencia, por ejemplo, el sujeto Y los ordenó como BACD. El punto Y representa al sujeto y es justo el punto que podemos manipular. Ver Figura 1.

**Figura 1**  
**Gráfica de Coombs (1950) para el sujeto Y**



Este tipo de gráficas resultan sencillas y representativas para plasmar una preferencia (unidimensionalmente), sin embargo, como ya se mencionó, no es posible graficar todas las posibles respuestas.

A pesar de que los dos modelos anteriores presentan inconvenientes para ser utilizados en investigaciones actuales, es importante mencionarlos ya que ellos sientan las bases para desarrollar métodos más sofisticados, y que contemplan la posibilidad del escalamiento conjunto de sujetos y objetos en una sola dimensión o factor.

Tanto en el escalamiento de Sujetos como en el escalamiento de Objetos la fuente de datos es el ser humano, entendiendo como Objeto cualquier entidad que pueda ser juzgada por una persona. La diferencia esencial entre ambos casos está en que, cuando se intenta escalar al sujeto, se le pide que realice juicios sobre sí mismo (sobre su forma de ser, sobre sus conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, etc.), mientras que cuando se intenta escalar objetos, se le pide al sujeto que realice juicios sobre objetos externos a él (Muñiz, 1996).

Por ejemplo, en un estudio realizado por Wish, Deutsch y Kaplan en 1976 (Muñiz, op. cit.) pidieron a una muestra de ciudadanos de los Estados Unidos que juzgaran 25 tipos de relaciones interpersonales. En este caso, los objetos que deseaban escalar los autores eran las relaciones interpersonales.

Debido a que los hallazgos de Thurstone (1930, Muñiz, 1996) son el sustento donde se apoya todo el conocimiento que se ha desarrollado sobre el tema de escalamiento, resulta importante hacer una pequeña semblanza respecto a su método, a pesar de que el modelo propuesto tiene la restricción de que el escalamiento de los objetos se realiza sobre un espacio unidimensional, como ya habíamos mencionado.

Thurstone pretendía que las personas juzgaran estímulos de forma comparativa, estímulos que no eran de naturaleza física y que por tanto resultaban imposibles de medir objetivamente. La manera en que propone que los estímulos pueden escalarse a partir de juicios comparativos la expresa en la ley conocida como "*ley del juicio comparativo*", que es una gran contribución en la historia de la Psicología, ya que obtiene valores de escala para un conjunto de objetos a partir de datos de preferencia, es decir, legitima la transformación de los datos obtenidos (frecuencias) en puntuaciones Z. En uno de sus estudios más famosos, participaron 266 sujetos y se utilizaron como objetos 19 delitos.

**Tabla 5**  
**19 Delitos utilizados por Thurstone (1930)**

1. Aborto	11. Secuestro
2. Adulterio	12. Hurto
3. Incendiarismo	13. Calumnia
4. Malos tratos	14. Jurar en falso
5. Contrabando de licores	15. Violación
6. Robo a domicilio	16. Aceptar cosas robadas
7. Falsificación de dinero	17. Acoso sexual
8. Malversación	18. Contrabando de mercancías
9. Falsificación de documentos	19. Vagabundear
10. Homicidio	

Estos delitos fueron presentados por pares a los sujetos, y se les pidió que indicaran cuál de los dos delitos era, en su opinión, el más grave. El número de pares presentado se obtiene por la fórmula de la Figura 2.

**Figura 2**

**Fórmula para obtener el número de pares posibles**

---

$$\frac{n(n - 1)}{2} = \frac{19(19 - 1)}{2} = 171 \text{ pares}$$

---

Después se cuenta cuántos sujetos han considerado más grave al primer delito que al segundo, y las frecuencias se ordenan en una matriz cuadrada (es decir, con el mismo número de columnas que de filas, que en este caso representan delitos), misma que es sometida a varios procedimientos matemáticos, para finalmente obtener una lista de delitos ordenados sobre una escala de gravedad. Los resultados obtenidos fueron los presentados en la Tabla 6.

**Tabla 6**

**Delitos ordenados sobre escala de gravedad, Thurstone (1930)**

---

- 15. Violación
- 10. Homicidio
- 17. Acoso sexual
- 1. Aborto
- 11. Secuestro
- 2. Adulterio
- 3. Incendiarismo

14. Jurar en falso
  8. Malversación
  7. Falsificación de dinero
  9. Falsificación de documentos
  6. Robo a domicilio
  4. Malos tratos
  12. Hurto
  13. Calumnia
  18. Contrabando de mercancías
  5. Contrabando de licores
  16. Aceptar cosas robadas
  19. Vagabundear
- 

Como podemos observar, en el método propuesto por Thurstone, solo se necesita un conjunto de objetos y una escala bajo la cuál deseamos ordenarlos. Dicha escala puede ser una propiedad o atributo cualquiera de los objetos, como por ejemplo su belleza, utilidad, etc. Este método ha sido muy utilizado para construir escalas de preferencias (Norusis, 1993).

Sin embargo, recordemos que este método solo permite una escala o dimensión de ordenamiento, y aunque esto pueda resultar útil en ciertas situaciones de investigación, se sabe que la mayoría de los objetos de interés en Psicología suelen ser multidimensionales. Si en tales situaciones, se realiza el escalamiento sobre un espacio unidimensional estaremos "mutilando" alguna de las dimensiones o factores utilizados por los sujetos en sus juicios sobre los objetos (Muñiz, 1996). Esto nos llevaría a una descripción incompleta, probablemente inapropiada e incluso inútil, del proceso psicológico utilizado por los sujetos.

### 3.3. Escalamiento Multidimensional

Con las bases que sentó Thurstone (1930, Muñiz, 1996), apareció la segunda etapa del escalamiento de objetos, donde se logró ampliar la idea original de este autor para posibilitar el escalamiento en múltiples dimensiones de forma simultánea. A esta parte se le denomina "**escalamiento multidimensional**". El primero en realizar esta generalización fue Torgerson (1952, Muñiz, 1996) quién también utiliza las comparaciones por pares, pero en lugar de requerir que los sujetos indiquen cuál de los objetos del par *domina* al otro en alguna dimensión, les pide que indiquen la semejanza percibida entre ambos objetos del par. Luego, otros autores tales como Shepard (1964), Kruskal (1964) o Carroll y Chang (1970) (en Muñiz, 1996) consiguieron mejorar y completar notablemente la idea original de Torgerson.

En el procedimiento propuesto por Torgerson no se indica la dimensión que se debe utilizar para juzgar a los objetos, si no que los sujetos eligen sus propios criterios para emitir sus juicios, lo único que se les pide es que indiquen la semejanza percibida entre objetos. Si el sujeto utiliza dos criterios, la representación será en un espacio bi-dimensional, si utiliza tres criterios, se representará en un espacio tri-dimensional, y así sucesivamente. En el método de Torgerson el número de dimensiones, se determina matemáticamente, aunque en la actualidad esto se determina más bien por los resultados de la interpretación.

El escalamiento multidimensional (EMD) es una técnica que describe la relación entre objetos por medio de mapas preceptuales, basados en medidas de similitud o preferencia utilizando la proximidad entre ellos para la construcción de un gráfico (Kruskal & Wish, 1978).

Es un procedimiento que a partir de las distancias (disimilitudes o desemejanzas) o de las proximidades (semejanzas o similitudes) entre pares de objetos es capaz de encontrar un espacio métrico con un número determinado de dimensiones que represente la posición de estos objetos en un gráfico (Flores & Díaz, 2000).

La proximidad es considerada como un número que nos indica que tan similares o que tan diferentes son, o se perciben, dos objetos. Los puntajes obtenidos permiten una representación espacial, mediante una serie de procedimientos matemáticos, que consiste en una configuración geométrica de puntos para representar "objetos" en un espacio de N dimensiones, a partir de una "matriz de distancias" (Flores Galáz, M., Díaz Loving R. 2000, en Muñiz, 1996).

El escalamiento multidimensional sirve para representar gráficamente la semejanza con que son percibidos los objetos de estudio y nos da una idea de cuantos criterios se utilizaron para juzgar esta semejanza, dando completa libertad a las personas que participen en la investigación de que juzguen los objetos de estudio como mejor les parezca, es decir, de que comparen los objetos bajo cualquier criterio (Muñiz, op. cit.).

Aplicar escalamiento multidimensional proporciona una forma de reducir un largo listado de objetos en solo algunas dimensiones que representan la estructura o significado teórico de ellos.

El escalamiento multidimensional ha sido utilizado en el área de educación para estudiar la estructura de la inteligencia, de distintos test psicológicos y de ambientes de salón de clases; en antropología para comparar grupos culturales distintos, basándose en sus creencias, lenguaje, etc.; en sociología ha sido utilizado para determinar la estructura de algunos grupos y organizaciones, basándose en la

percepción de sus miembros; los economistas e investigadores de mercado han utilizado estos métodos para estudiar las reacciones del consumidor ante una gran variedad de productos (Kruskal & Wish, 1978).

Existe una clasificación primaria de 4 modelos básicos de escalamiento multidimensional de objetos (Arce, 1994):

1. Modelo Métrico
2. Modelo No Métrico
3. Modelo con replicación
4. Modelo INDISCAL

El modelo Métrico fue ideado por Torgerson (1952, 1958; Arce, 1994) y es el primer modelo de escalamiento multidimensional. La etiqueta de "métrico se utiliza para indicar que la escala de medida asumida para los datos de entrada es de *intervalos* (distancia entre dos puntos, Larousse, 2000). Se denomina métrico al modelo siempre que asuma que los datos de entrada están medidos como intervalos, es decir, el sujeto debe indicar la semejanza percibida entre un par de objetos mediante una escala intervalar (por ejemplo del 1 al 7) donde 1 significa mínima semejanza y 7 máxima semejanza.

Torgerson busca obtener una configuración espacial en la que las semejanzas entre objetos están representadas por distancias entre puntos, a mayor semejanza, menor distancia en la configuración espacial. El espacio que Torgerson eligió para realizar la representación de los Objetos fue el euclidiano (Arce, op. cit.). En un espacio de dos dimensiones, a nivel gráfico, la distancia euclidiana entre dos puntos es la línea recta que une ambos puntos (sin embargo el número de dimensiones puede ser mayor que 2, por lo que la distancia sería el resultado de la fórmula de la Figura 3.

### Figura 3

#### Fórmula de distancia euclidiana

Nota:  $r$  es el número total de dimensiones

---

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{K=1}^r (x_{ik} - x_{jk})^2}$$

---

Esta fórmula resulta meramente descriptiva del método, ya que podemos echar mano de los programas estadísticos para eficientar el proceso. El método de Torgerson resuelve los siguientes puntos específicos:

- Proporciona soluciones para distintas dimensionalidades.
- Calcula las coordenadas de los objetos a partir de las distancias que existen entre ellos.
- Convierte los datos de las semejanzas percibidas, en datos de distancias, dándoles las propiedades de ellas (las distancias no contienen error, mientras que las semejanzas sí) (Norusis, 1993).

El espacio euclidiano es el modelo geométrico espacial empleado con mayor frecuencia en el EMD. Mientras alguien está sentado en una habitación, literalmente se encuentra en un espacio 3 euclidiano, todas las propiedades geométricas de la habitación podrían ser calculadas a partir de teoremas familiares de la geometría de superficies planas (el área de una pared es igual a su altura por su anchura, etc.); sin embargo, si pensamos en las distancias que hay entre los continentes, estas podrían diferir de la distancia euclidiana que podríamos calcular, ya que las distancias están medidas en la superficie de un globo y no en una superficie plana. El error al medir distancias dentro de un área más pequeña, como la habitación, puede ser ignorado (Nunnally, 1995).

Shepard (1962) y Kruskal (1964) (Arce, op. cit.) idearon el modelo No-métrico, que se utiliza para indicar que la escala de medida asumida para los datos de entrada es ordinal (sucesiva).

Estos dos modelos pretenden colocar un conjunto de objetos sobre un espacio multidimensional, y se diferencian básicamente en la forma en que obtienen dicho espacio, sin embargo no permiten más de una matriz de entrada, es decir, no permiten procesar los resultados de más de un sujeto.

El modelo con replicación (Kruskal & Wish, 1978) y el modelo INDISCAL (Individual Differences SCALing) (Caroll y Chang, 1970; Arce, 1994) permiten utilizar tantas matrices de entrada como sujetos participantes en la investigación. Sin embargo el modelo con replicación trata las diferencias entre individuos como si fueran errores y las anula; mientras que el modelo INDISCAL permite las diferencias individuales, proporcionando además la ponderación que cada sujeto concede a cada una de las dimensiones del espacio.

A partir de estos primeros modelos presentados en la clasificación primaria, la investigación no ha detenido su curso y en 1977 Takane, Young y de Leeuw (Muñiz, 1996) idearon un algoritmo de escalamiento multidimensional denominado ALSCAL (Alternating Least Squares sCALing) que afortunadamente, en nuestros tiempos encontramos implementado en el sistema SPSS para *windows*. Utilizando este algoritmo es posible procesar los datos de un solo sujeto para obtener un gráfico que nos muestre la semejanza percibida entre los objetos que han sido sometidos al juicio de esta persona. También encontramos ya implementado el modelo INDSCAL, que asume la existencia de un espacio multidimensional común para todos los sujetos,

pudiendo cada sujeto percibir la configuración desde una perspectiva distinta. Los objetos tienen que presentarse por pares para ser comparados en términos de semejanza.

Con el fin de que las definiciones de escalamiento multidimensional presentadas anteriormente resulten más claras, se presentará un ejemplo que nos guíe a través del desarrollo de este tema. Muñiz (1996) presenta el tratamiento de 10 de los 19 delitos propuestos por Thurstone (1930, Muñiz, 1996) bajo escalamiento multidimensional, con los datos emitidos por un solo sujeto.

**Tabla 7**  
**Delitos seleccionados por Muñiz (1996)**

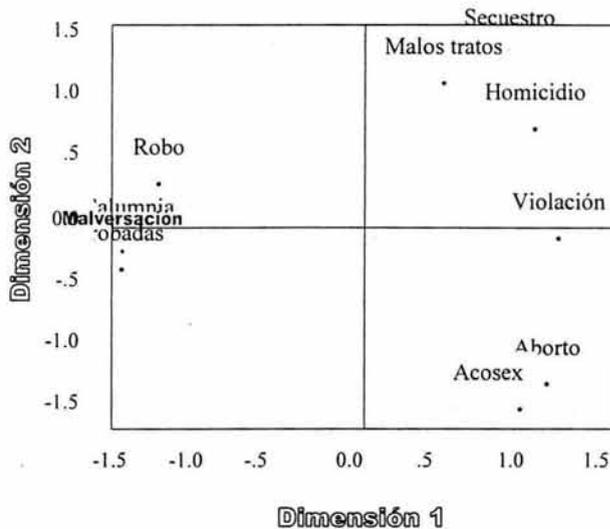
---

1. Aborto	6. Malos tratos
2. Aceptar cosas robadas	7. Malversación
3. Acoso sexual	8. Robo a domicilio
4. Calumnia	9. Secuestro
5. Homicidio	10. Violación

---

La representación gráfica que obtuvo mediante el EMD fue la presentada en la Figura 4.

**Figura 4**  
**Configuración gráfica Muñiz (1996)**



Esta configuración refleja la estructura escondida o significado teórico que guardan los objetos, y frecuentemente hacen de ellos algo mucho más comprensible.

Como podemos observar cada punto de esta configuración representa un delito; la distancia que existe entre ellos nos habla de su relación en cuanto a similitud, es decir, su cercanía puede interpretarse como la semejanza percibida por los sujetos. Bajo el escalamiento multidimensional se busca reflejar las diferencias (o semejanzas) entre los objetos que se estudian (Nunnally, 1995), es decir, escalarlos, por lo tanto, a mayor discrepancia entre dos objetos, el mapa debe reflejar mayor distancia entre los puntos que los representan, y mayor será el valor de la proximidad que les corresponda.

La ubicación de los puntos en un espacio geométrico se logra al calcular las coordenadas de cada elemento a partir de una matriz de distancias, conformando similitudes de distancias de manera similar a un análisis factorial de correlaciones (Uribe, 2000) con la ventaja de que este método nos proporciona un resultado visualmente interpretable.

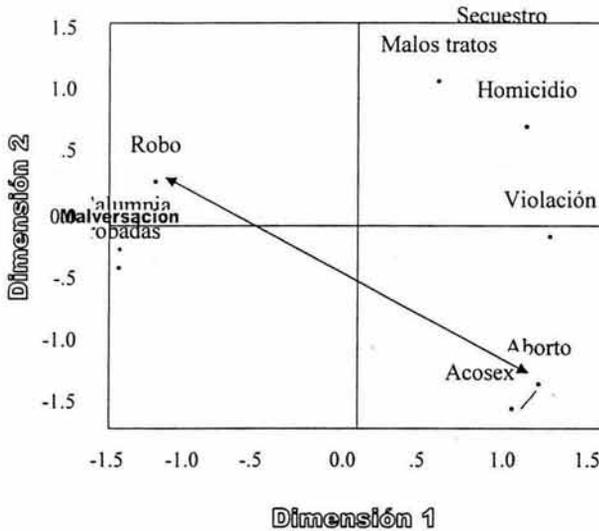
Por lo que para el ejemplo, todos aquellos delitos que se encuentran situados más cerca el uno del otro, son los que son percibidos como más semejantes, y los que están más alejados entre sí, son percibidos como más disímiles con respecto a los demás.

En este caso "*aborto*" y "*acoso sexual*" son percibidos como más semejantes entre sí, que "*aborto*" y "*robo*", como se puede observar en las distancias que hay entre cada uno de ellos, por dar un ejemplo.

**Figura 5**

**Distancia entre objetos Muñiz (1996)**

Nota: La distancia entre los puntos se puede interpretar como la semejanza percibida entre objetos.



Los ejes de este mapa perceptual, representan las dimensiones o criterios bajo los cuáles los sujetos realizaron sus juicios de comparación. Si el sujeto utiliza siempre el mismo criterio en sus juicios de semejanza entre objetos, la mejor presentación será unidimensional, si utiliza dos criterios distintos, la mejor presentación será bi-dimensional, si utiliza tres criterios, en un espacio tri-dimensional y así sucesivamente. Muñiz (1996) nos dice que para decidir en cuantas dimensiones habrá de graficarse una solución, se deberá intentar en distintas dimensiones (1, 2, 3) y decidir, después de analizar cada una de ellas, cuál es la más apropiada. Para ello sugiere considerar la interpretación de las dimensiones sugeridas en la solución, esta deberá ser congruente, y probablemente sustentada en el marco teórico de la investigación.

Al analizar la configuración espacial del escalamiento multidimensional, generalmente podemos discernir de entre los objetos tratados. Uno de los métodos más importantes de análisis es simplemente observar el arreglo espacial de los puntos, cada punto debe indicar a qué objeto representa. Además de este, existen métodos sistemáticos para el análisis que son utilizados como complemento de este análisis directo (Kruskal & Wish, 1978).

Existen dos índices que podemos considerar para calcular el ajuste de nuestra respuesta (número de dimensiones), estos son el índice Stress y el RSQ.

El Stress se utiliza para medir el ajuste que existe entre la representación que tenemos y la que deseamos tener, es un coeficiente en unidades de distancia D (Nunnally, 1995).

Kruskal (1964, Arce 1994) propone la evaluación del Stress, que además es un índice de ajuste integrado en programas de ordenador como el SPSS (Statistical Package for the Social Science).

**Tabla 8**  
**Evaluación del Stress ofrecida por Kruskal (1964)**

<b>Stress</b>	<b>Calificación</b>
S = 0.000	Perfecto
S = 0.025	Excelente
S = 0.050	Bueno
S = 0.100	Regular
S = 0.200	Malo

Arce (1994) recomienda que no se utilice la Tabla 8 como clasificatoria, sino simplemente para orientarnos en nuestros resultados.

Si el Stress es demasiado grande, puede intentarse agregar otra dimensión (Arce, op. cit.), aunque actualmente, el criterio principal para escoger el número de dimensiones es la coherente interpretación teórica de la representación gráfica.

El índice RSQ es una proporción de varianza de los valores originales de la matriz linealmente transformados, es decir, el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado entre los productos escalares estimados y los actuales (elementos de la matriz original transformada y los elementos de la matriz de distancias euclideas al cuadrado). El valor perfecto de ajuste para RSQ es de 1 (Nunnally, 1995).

En resumen estos dos índices nos pueden indicar la bondad de ajuste de nuestra representación gráfica, siendo para Stress el valor óptimo 0, y para RSQ 1, sin embargo cabe recalcar que la congruencia teórica resulta más importante para decidir el número de dimensiones en las que habrá de graficarse.

Una vez que conocemos los resultados que nos puede arrojar un escalamiento multidimensional, nos ocuparemos del procedimiento a seguir para lograrlo.

### **3.4. Procedimientos de Recolección de Datos**

Los datos de entrada para el escalamiento multidimensional se pueden clasificar en datos de proximidad y datos de preferencia.

Los datos de proximidad se refieren a aquellos que expresan semejanza o desemejanza, estos datos usualmente son ordenados en matrices cuadradas (en su mayoría simétricas).

Existen tres procedimientos principales para obtener este tipo de datos y utilizarlos como entrada para el escalamiento multidimensional (Arce, op. cit.).

- Comparación por pares
- Agrupación de objetos
- Evaluación de las propiedades de los objetos

La comparación por pares es el procedimiento más típico de recogida de datos utilizado en el EMD, en él se forman pares de objetos y se le pide al sujeto que indique que tan semejantes son los objetos de cada par. Los pares pueden presentarse de forma aleatoria o por rotación estándar, el número de pares es igual al resultado de la fórmula de la Figura 2. Si se presentan los pares ordenados por rotación estándar se facilita mucho la creación de un fichero de entrada (Arce, op. cit.).

Usualmente se instruye al sujeto para que responda a una escala como la presentada en la Figura 6.

**Figura 6**  
**Escala intervalar para juicio comparativo**

---

Máxima semejanza    1   2   3   4   5   6    Mínima semejanza

---

El número de alternativas que se presentan es decisión del investigador y depende de que tan específico desee el juicio comparativo. También puede presentarse de forma inversa, es decir, que la mínima semejanza se exprese por el uno y la máxima por el

más alto de la escala. Arce (1994) nos recomienda que siempre que la investigación lo permita se utilice alguno de estos métodos de recolección de datos y nos advierte también que las escalas más comprensibles son en las que los números altos también representan altas semejanzas, sin embargo el método tendrá que seguir la siguiente lógica: si se trabaja con semejanzas, la distancia entre los puntos será inversa, es decir, entre más semejanza exista, menor será la distancia entre los puntos; si se trabaja con desemejanzas, la distancia será directa, a mayor desemejanza, mayor distancia.

Este fue el método escogido por Muñiz (1996) para el ejemplo de los delitos del que hemos hablado, por lo que se detallará el procedimiento más adelante.

Otra alternativa es requerir a los sujetos que hagan grupos con los objetos bajo el criterio de semejanza. El sujeto debe situar en un mismo grupo aquellos objetos que él considere semejantes. El número de grupos a formar suele ser libre, y se suele permitir al sujeto que si para algunos objetos no encuentra semejanzas los deje sin agrupar (Arce, op. cit.).

Se le pueden proporcionar al sujeto tarjetas con los nombres de los objetos escritos en cada una de ellas, deberá tener una tarjeta por cada objeto a tratar. Primero tendrá que leer cuidadosamente los nombres escritos en las tarjetas, luego se le pide que haga montones de tarjetas, el número de montones que él decida.

Para obtener la matriz de semejanzas se construye una matriz cuadrada con objetos en las filas y en las columnas (simétrica), es una matriz binaria (contiene únicamente unos y ceros); si dos objetos han sido colocados en el mismo montón, se escribe un uno, en la celdilla correspondiente, de no ser así se escribe un cero. La matriz estará compuesta por un triángulo inferior idéntico al triángulo superior. Los datos de la

diagonal principal siempre serán unos, ya que es el cruce de un mismo objeto. Entonces los datos que tenemos son categóricos, donde uno significa presencia de semejanza y cero significa ausencia de semejanza (Norusis, 1993).

Ya que no existe un método que pueda procesar este tipo de datos para obtener un escalamiento multidimensional, lo que se hace es aplicar este procedimiento a varios sujetos, entre más mejor. Después se suman cada una de las matrices (o triángulo inferior únicamente) de cada sujeto para obtener un número entero que puede variar desde cero hasta el número total de sujetos. Posteriormente se divide este número entre el número de sujetos, con ello se obtiene la proporción de sujetos que han colocado juntos dos objetos dados (Nunnally, 1995).

Este método no permite el análisis de las diferencias individuales, pero acorta la longitud de la tarea cuando se presentan comparaciones por pares.

El procedimiento de "Evaluación de las propiedades de los Objetos" consiste en pedir a los sujetos que juzguen los objetos sobre ciertas propiedades hipotéticas. Para cada sujeto se obtiene una matriz rectangular con objetos en las filas y propiedades en las columnas (Arce, op. cit.).

Al utilizar este método básicamente se consideran propiedades determinadas, y una escala numérica con la cuál el sujeto describa un objeto dado respecto de esta propiedad específica. Para poder transformar los datos que se obtienen de esta forma en matrices cuadradas (Objeto – Objeto) se pueden utilizar paquetes estadísticos como el PC-MDS que tiene integrado un programa denominado DISTRAN que realiza estas transformaciones, ya que hacerlo de forma manual no es muy recomendable debido a la exagerada extensión del trabajo (Arce, op. cit.).

En el caso de los Datos de Preferencia, estos se ordenan en matrices usualmente rectangulares, donde las filas de esta matriz son sujetos y las columnas son objetos. El valor de la matriz representa la preferencia de un sujeto con respecto a un objeto. Existen dos procedimientos de recogida de datos (Arce, op. cit.):

- Procedimiento directo
- Procedimiento indirecto

En el procedimiento directo se le pide al sujeto que ordene  $n$  objetos, asignando el número 1 al objeto más preferido, el número 2 al segundo más preferido y así sucesivamente. Se requiere que exista más de un sujeto. La información de cada sujeto formará una fila de la matriz de entrada, por lo que habrá tantas filas como sujetos participantes. No resulta muy conveniente para una larga lista de objetos (Nunnally, 1995).

En el procedimiento indirecto se forman pares de objetos y se le pide al sujeto que indique cuál elemento prefiere de cada par. Este procedimiento también puede echar mano de la rotación estándar para la presentación de los estímulos, y se utiliza cuando se tiene la sospecha de que los sujetos no son capaces de ordenar los objetos como en el procedimiento directo.

Primero se forma una matriz cuadrada (objetos – objetos) donde 1 significa que el objeto de la columna fue preferido al objeto de la fila, y un 0 indica lo contrario. La preferencia para un objeto dado se obtiene sumando los elementos de su fila (Arce, op. cit.).

Con fines didácticos se presenta un resumen de las matrices más comunes mencionadas anteriormente (Nunnally, 1995; Arce, 1994; Norusis, 1993):

- Matriz cuadrada simétrica.- Contiene el mismo número y tipo de elementos (objetos) en sus columnas y en sus filas y es simétrica, porque el triángulo inferior es exactamente igual al triángulo superior. Este tipo de matriz permite trabajar solamente con uno de los triángulos (usualmente es el inferior).
- Matriz cuadrada no simétrica.- Contiene el mismo número y tipo de elementos (objetos) en sus columnas y en sus filas, sin embargo la relación entre ellos no es igual, por ejemplo, si consideramos una persona A y otra B y contamos el número de veces que A se comunica verbalmente con B, este número no tiene porque ser igual en cuanto al número de veces que B se comunica verbalmente con A. Los triángulos superior e inferior no son iguales.
- Matriz rectangular.- Están formadas por distintos objetos (o sujetos) en sus filas y en las columnas, es decir, las filas representan objetos (o sujetos) diferentes a los que representan las columnas, por lo que es probable que la matriz no sea cuadrada, aunque podría serlo.

### **3.5. ¿Cómo obtener un Escalamiento Multidimensional?**

Retomando el ejemplo de Muñiz (1996) con el manejo de los 10 delitos mencionados, lo primero que debemos hacer es un instrumento que recoja la información de las comparaciones de objetos hechas por las personas participantes en la investigación.

Para ello, necesitamos construir todos los pares posibles de objetos a tratar, en este caso delitos, en donde cada uno de ellos se compare contra todos los demás. Esto se logra por medio de un procedimiento denominado *rotación estándar* (Muñiz, 1996) el cuál consiste en ordenar los pares de la siguiente manera: primero emparejaremos el

delito 1 con el 2, luego el 1 con el 3 y así sucesivamente hasta llegar al último. Luego emparejaremos el delito 2 con el 3, el 2 con el 4; y continuamos así hasta que el último par que se forme contenga el último y penúltimo delitos (9 y 10).

Para nuestro ejemplo tendríamos que calcular el número de pares como se muestra en la Figura 7.

**Figura 7**  
**Número de pares utilizados por Muñiz (1996)**

---

$$\frac{n(n - 1)}{2} = \frac{10(10 - 1)}{2} = 45 \text{ pares}$$

---

Y por mencionar algunos quedaría como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9**  
**Ejemplo de combinaciones utilizadas por Muñiz (1996)**

- 
1. Aborto - Aceptar cosas robadas
  2. Aborto - Acoso sexual
  3. Aborto - Calumnia
  4. Aborto - Homicidio
  5. Aborto - Malostratos
  6. Aborto - Malversación
  7. Aborto - Robo a domicilio
  8. Aborto - Secuestro
  9. Aborto - Violación
  10. Aceptar cosas robadas - Acoso sexual
-

Y se continúa de la misma forma hasta completar los 45 pares.

El o los sujetos participantes en la investigación tendrán entonces que emitir sus juicios de comparación, bajo las instrucciones de indicar mediante una escala intervalar el grado de semejanza entre los objetos (delitos) del par, teniendo en cuenta que 1 significa que los delitos son muy semejantes y 7 que son muy distintos (en el ejemplo específico de Muñiz). Esa escala fue la que propuso Muñiz en su estudio (1996).

Entonces el primer estímulo para nuestro instrumento quedaría como se muestra en la Figura 8.

**Figura 8**  
**Estímulo del instrumento de Muñiz (1996)**

---

	+						-
1.Aborto - Aceptar cosas robadas	1	2	3	4	5	6	7

---

Cabe aclarar que el investigador es libre de establecer la escala intervalar que prefiera, pudiendo esta aumentar o disminuir el número de opciones que ofrezca al sujeto para responder, esto dependerá de la especificidad que se pretenda obtener en las comparaciones.

El instrumento deberá contener además apartados que el investigador considere necesarios y/o útiles para su estudio, tales como instrucciones y datos demográficos (Arce, op. cit.).

Una vez creado nuestro instrumento que será la herramienta de recolección de información referente a como se perciben ciertos objetos entre sí, cuál es su relación

o semejanza, debemos considerar el objetivo de nuestra investigación para poder determinar si la aplicación se hará a un grupo de sujetos o a uno solo.

Por ejemplo, si tenemos un interés clínico sobre como percibe determinados objetos una persona, entonces nos resultará útil aplicarle este instrumento que nos dará una idea de cómo percibe él los objetos que nos interesan, sin embargo esto solo sería descriptivo de esta única persona, y los resultados no pueden ser generalizables (Arce, op. cit.).

Si pretendemos buscar resultados que desde un punto de vista social nos indiquen como son percibidos nuestros objetos de interés, entonces necesitamos una muestra amplia de sujetos, que nos arroje una configuración de objetos común, compartida por todos los sujetos.

Cada uno de los sujetos que respondan el instrumento, generará una matriz de datos que deberá capturarse de una forma específica, para que con ayuda de programas estadísticos como lo es el SPSS (Statistical Package for the Social Science) podamos procesarlos (Norusis, 1993).

Retomando nuestro ejemplo de los delitos, los datos se capturarían de la siguiente manera: Las primeras nueve respuestas forman la columna 1, las ocho siguientes forman la columna 2, las 7 siguientes respuestas forman la 3, y así sucesivamente para que cada columna contenga un delito únicamente. Además, para que el programa cuente con la identidad de cada delito (objeto), tendremos que introducir un cero al principio de cada columna, con lo que la diagonal principal de cada matriz estará formada por ceros (Muñiz, 1996).

**Figura 9**  
**Matriz de entrada de un solo sujeto**

---

0									
6	0								
5	6	0							
6	2	7	0						
3	6	6	7	0					
6	6	5	5	3	0				
7	3	7	4	6	6	0			
6	2	7	3	5	4	2	0		
7	6	6	6	2	3	6	6	0	
3	7	2	6	2	2	6	7	1	0

---

Si deseáramos la configuración espacial o EMD de las respuestas proporcionadas por este único sujeto, tendríamos que utilizar el algoritmo ALSCAL (Alternating Least Squares sCALing) en un sistema como el SPSS, y requerir un escalamiento multidimensional en el modo de distancia euclídea, explorando los resultados que se obtendrían variando el número de dimensiones, hasta encontrar el más adecuado. En este ejemplo Muñiz (1996) consideró 2 dimensiones como lo más apropiado.

Además, el programa SPSS nos proporciona un fichero de *Resultados* en el que se ofrecen las coordenadas de cada variable sobre una configuración de n dimensiones (2 en este caso). También se ofrecen los índices de ajuste Stress y RSQ que en este ejemplo fueron Stress = 0.21373 y RSQ = 0.76753, considerando que el valor ideal de Stress es 0 y de RSQ es 1, la bondad de ajuste de la solución derivada por SPSS es aceptable (Muñiz, op. cit.).

En el otro fichero, que usualmente se denomina Carrusel de gráficas, aparece la solución que hemos explorado en la Figura 4.

Muñiz (1996) interpreta la dimensión 1 (horizontal) considerando que delitos están situados a los extremos (violación a la derecha, malversación a la izquierda), por lo que concluye que esta dimensión podría ser la dimensión de gravedad, estando los delitos percibidos como más graves a la derecha y los menos graves a la izquierda. La dimensión 2 (vertical) está dominada por el delito secuestro (arriba) y acoso sexual (abajo), Muñiz plantea que los delitos contra las personas están situados arriba, los delitos contra las cosas al centro y abajo los de tipo sexual, por lo que la dimensión 2 podría representar la finalidad del delito.

Se plantea la conclusión de que de ser esto cierto, el sujeto utilizó dos criterios para realizar sus juicios de semejanza, gravedad y finalidad del delito.

Por otro lado, si decidiéramos aplicar el instrumento a más de un sujeto, la captura sería casi idéntica, con la única diferencia de que se tendría que crear una matriz para cada sujeto, y todas estas matrices deberán estar encadenadas, es decir, empezar una nueva matriz en el renglón inmediato inferior (Muñiz, op. cit.).

**Figura 10**  
**Matrices encadenadas de dos sujetos**

Sujeto I

0										
6	0									
5	6	0								
6	2	7	0							
3	6	6	7	0						
6	6	5	5	3	0					
7	3	7	4	6	6	0				
6	2	7	3	5	4	2	0			
7	6	6	6	2	3	6	6	0		
3	7	2	6	2	2	6	7	1	0	

Sujeto 2

0									
5	0								
4	5	0							
5	2	6	0						
3	6	6	7	0					
6	6	5	5	4	0				
7	3	7	4	6	5	0			
6	2	7	3	5	4	3	0		
7	7	5	6	2	3	5	6	0	
3	7	2	5	2	2	6	7	2	0

El número de aplicaciones no está limitado, y el único requisito para la captura sería seguir encadenando cada una de las matrices individuales, hay que recordar ingresar el cero en cada una de las diagonales principales.

Para el procesamiento de estos datos, la mejor solución es el modelo INDISCAL (INDividual Differencis SCALing) (Carroll y Chang, 1970, Muñiz, 1996) que también viene integrado en el programa SPSS y se utilizará en este caso el modo "distancia euclídea de diferencias individuales"

Los resultados serán prácticamente los mismos, solo que en ese modo, se ofrecen índices de ajuste Stress y RSQ globales y para cada sujeto. Además se ofrece una matriz de pesos o ponderaciones que los sujetos conceden a cada una de las dimensiones de la solución (Muñiz, op. cit.), es decir, se puede averiguar si por ejemplo un sujeto le dio más importancia a la finalidad de los delitos que a la gravedad o viceversa.

El gráfico tiene las mismas características, solo que aquí se asume la existencia de un espacio multidimensional común a todos los sujetos, pudiendo cada uno percibir la configuración desde una perspectiva distinta (Kruskal & Wish, 1978).

La utilización del escalamiento multidimensional es de relevante importancia en esta investigación, ya que nos permite descubrir como son percibidas las tácticas de influencia organizacional (objetos) en la población elegida.

Además, nos puede orientar en cuanto al tipo y número de criterios que los sujetos utilizan para juzgar la relación que existe en cada una de estas tácticas. Es por ello que se eligió esta técnica estadística de tratamiento de datos para analizar la percepción de tácticas de influencia en una población mexicana.

Como vimos, el escalamiento ha tenido grandes avances tanto en su conceptualización, como en su procesamiento, llevándonos del escalamiento unidimensional únicamente de objetos, al escalamiento multidimensional tanto de objetos como de sujetos. Ha evolucionado desde proporcionar la dimensión bajo la cuál los objetos deberían ser escalados, hasta dar a los sujetos la libertad de elegir sus propios criterios para emitir juicios; además, no se necesitan hacer complicadas y extensas operaciones matemáticas, ya que este tipo de procesamientos de EMD vienen ya implementados en programas para computadora que facilitan enormemente el trabajo.

Así mismo se han desarrollado diversas técnicas de escalamiento multidimensional, desde las que solo permiten el procesamiento de datos de un solo sujeto, hasta las que permiten el procesamiento de tantos datos como sujetos tengamos en nuestra investigación, y esa es la opción que hemos elegido para esta investigación. De entre los métodos de recolección de datos (comparación por pares, agrupación de objetos y evaluación de las propiedades de los objetos) hemos elegido el más usual y sugerido por Muñiz (op. cit.), comparación por pares, con el cuál el sujeto nos dice

directamente la semejanza percibida entre dos objetos a través de una escala intervalar.

El EMD nos provee, como hemos visto, de un mapa perceptual que nos ayuda a descubrir la conceptualización de los objetos a tratar (tácticas de influencia organizacional), con lo que podemos profundizar en la conceptualización teórica y perceptual de las tácticas de influencia en nuestra población. Esto lo logramos realizando un procedimiento similar al descrito detalladamente en el desarrollo del ejemplo retomado de Muñiz (op. cit.).

El mapa perceptual del EMD nos provee de criterios claros bajo los cuáles se juzgan las tácticas, con lo que podríamos reducir la larga lista de tácticas de influencia, y tratar entonces con los criterios elegidos por los sujetos.

Además, estaremos dando un gran paso en la contextualización de tácticas, diferenciándonos de otras culturas, ya que los parámetros bajo los que perciben y juzgan estos objetos los mexicanos, no necesariamente son iguales a los parámetros con que perciben y juzgan personas de cualquier otra cultura. Apoyándonos en investigaciones similares, pero realizadas con otro tipo de personas, hemos desarrollado la presente, en la cuál, como veremos en los siguientes apartados, hemos encontrado similitudes, pero también diferencias en cuanto a las tácticas y la manera de ordenarlas en un mapa perceptual. A continuación, presentaremos el método utilizado en la presente investigación, detallando los pormenores de la misma y anexando los resultados obtenidos.

## 4 MÉTODO

## 4. MÉTODO

### 4.1. Planteamiento del Problema y Justificación

La línea de investigación sobre tácticas de influencia en la industria cuenta con veinte años de interés científico, se ha investigado cuáles son las tácticas más exitosas, la frecuencia con que se utilizan, sus objetivos y el nivel al que van dirigidas, ya que el estilo con que una persona influencia a otra tiene gran importancia en la estructura empresarial dentro de un contexto cultural determinado y en los resultados que se obtienen.

También existen estudios como el realizado por Falbo (1977) en el que se pretende por primera vez introducir una conceptualización de tácticas de influencia de forma inductiva (mediante un cuestionario) y con un tratamiento de escalamiento multidimensional. En él, el autor propone dieciséis estrategias de influencia que se configuran de acuerdo a cuatro criterios: racionales, irracionales, directos e indirectos. Estos grupos son también los extremos de dos continuos que fungen como los criterios de clasificación u ordenamiento de las tácticas propuestas por Falbo.

Más tarde, el estudio realizado por Kipnis en 1980 dio origen a una ola de investigaciones respecto de las tácticas de influencia, en él utiliza las tres direcciones de influencia mencionadas (jefe, subordinado, colega) y propone una serie de catorce estrategias de influencia utilizadas dentro de las organizaciones, que coinciden en buena medida con las propuestas primeramente por Falbo en 1977. Con base en ellas se han realizado numerosas investigaciones además de ser el primer estudio que sustentó la creación del instrumento comercial más popular dentro de este ámbito "POIS" (Profile of Organizational Influence Strategies, Kipnis, 1982 en Schriesheim, Ch.A., & Hinkin, T.R. 1990). Sin embargo no hay que perder de vista que estos

estudios se han realizado en culturas extranjeras por lo que un instrumento como este no sería apto para la cultura mexicana.

El uso de tácticas de influencia dentro de cualquier organización social, resulta casi inevitable, ya que una parte medular de cualquiera de ellas es la de tener objetivos y metas institucionales, además de los personales, ya que estos son inherentes a los miembros que conforman las organizaciones. La necesaria y constante interacción entre sus miembros es un elemento básico para que estas relaciones se conviertan en un factor de influencia en su conducta. La existencia de estos objetivos y metas se convierte en una de las múltiples razones por las que la gente actúa de determinada manera con el fin de que estos se lleven a cabo, esto es, son un motor muy importante por el cuál se realizan acciones que van encaminadas a lograr estos objetivos, que pueden ser tanto personales, como institucionales dentro de una organización, bajo el marco contextual de creencias, costumbres e ideologías.

El propósito de esta investigación es buscar la configuración espacial (a forma de mapa) de las tácticas de influencia organizacional en una población mexicana, bajo qué criterios se pueden clasificar o agrupar, y si estas agrupaciones pueden formar factores que definan a varias tácticas bajo un mismo rubro, esto nos daría un indicio del significado semántico de cada táctica en una muestra mexicana. La configuración espacial nos indicaría la relación que guarda cada táctica entre sí, bajo un contexto cultural mexicano.

## **4.2. Objetivos de Investigación**

### **4.2.1. Objetivo General**

- Encontrar la configuración semántica y espacial de una serie de tácticas de

influencia organizacional para hacer visible la relación que guardan entre sí, en un contexto cultural mexicano.

#### **4.2.2. Objetivos Específicos**

1. Adaptar las tácticas de influencia organizacional tratadas en la literatura internacional a la cultura mexicana.
2. Construir un mapa perceptual de como perciben los mexicanos una serie de tácticas de influencia organizacional.
3. Sugerir criterios de clasificación para las tácticas de influencia organizacional en una muestra mexicana.
4. Estudiar la relación que guardan dichas tácticas entre sí.
5. Proponer la posibilidad de englobar tácticas de influencia que la muestra mexicana perciba como *cercanas* en cuanto a su significado, bajo un mismo criterio.
6. Encontrar diferencias y coincidencias semánticas con investigaciones realizadas en diferentes entornos culturales.

#### **4.3. Variables**

##### **4.3.1. Definición Conceptual**

**Tácticas de Influencia.-** Modo en que las personas intentan conseguir lo que

quieren. Formas particulares de conducta que manifiestan las personas en una organización para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás, y así conseguir lo que se proponen (Yulk & Falbe, 1990).

#### **4.3.2. Definición Operacional**

**Tácticas de Influencia.-** Aquellas acciones que los sujetos nos reportan en el cuestionario "*Investigación sobre Incidentes de Influencia*" para lograr que los demás hagan algo que ellos desean que hagan, al igual que las reportadas en la literatura (Falbo, 1977; Kipnis, 1980).

#### **4.4. Sujetos**

**Etapas 1.** Participaron 92 (noventa y dos) sujetos con una media de edad de 33.68 años y una desviación estándar de 8.16, el 59.8% fueron del sexo masculino y el 40.2% del sexo femenino, el 47.8% eran solteros y el 52.2% con pareja. Contaban con estudios de primaria a posgrado. El 66.3% laboraba en la Ciudad de México y el 33.7% en la Ciudad de Veracruz, el 22.8% tenía puestos a nivel operativo, el 46% nivel medio y el 30.4% nivel ejecutivo, el 17% laboraba en empresas de producción, otro 17.4% en empresas comerciales y el 65.2% en instituciones de servicios. Su antigüedad en el empleo fue en promedio de 8.9 años con una desviación estándar de 7.14, un sueldo promedio de \$11,354.34 con una desviación estándar de \$9,077.51. Estos sujetos contestaron el instrumento denominado *Incidentes de Influencia* (descrito en el apartado de Instrumentos), que tiene como objetivo proporcionar una serie de tácticas de influencia. Estos sujetos no fueron necesariamente los mismos que nos apoyaron en la Etapa 2.

**Etapa 2.** Participaron 97 (noventa y siete) sujetos con una media de edad de 30.42 años y una desviación estándar de 8.12, el 30.9% fueron del sexo masculino y el 69.1% del sexo femenino. El 17.5% tenía puesto operativo, el 61.9% de nivel medio y el 20.6% era ejecutivo, el 28.9% tenía la profesión de administración de empresas, el 13.4% eran psicólogos, el 10.3% enfermeras, otro 10.3% eran ingenieros y el 37.1% lo conformaron 20 distintas profesiones. Estos sujetos contestaron el instrumento denominado "*La Relación entre Palabras*" de donde se obtuvieron los datos para realizar el escalamiento multidimensional. No fueron necesariamente los mismos que los de la Etapa 1.

#### **4.5. Muestra**

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

#### **4.6. Tipo de Investigación**

*Descriptivo Exploratoria,* ya que este nos permite aproximarnos al fenómeno para familiarizarnos con él y darnos la posibilidad de describir sus características más importantes. Este tipo de investigación nos permite realizar descripciones sistemáticas respecto a la aparición, frecuencia y desarrollo del fenómeno sujeto a investigación, con el fin de establecer generalizaciones confiables acerca del comportamiento de los individuos en distintos ambientes sociales y mostrar las tendencias observadas. (Hernández, et. al., 1991).

#### 4.7. Diseño de Investigación

*No Experimental Ex Post - Facto.* El investigador no tiene control sobre las variables, solo observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Se realiza una indagación empírica y sistemática que los hechos que ya han ocurrido, y que por tanto no pueden ser manipulados (Hernández, et. al., 1991).

#### 4.8. Instrumentos

**Etapa 1.** Se utilizó el formato para el ensayo de incidencias denominado "*Incidentes de Influencia*" elaborado en una hoja tamaño carta, orientado verticalmente que contiene en la primera parte una sección de datos demográficos. Se le pidió a los sujetos que detallaran un incidente ocurrido en los últimos seis meses en el que hubieran tenido que influir a su jefe, a un colega (compañero de trabajo) o a un subordinado, especificando lo que tuvo que hacer (Anexo 1, pág. 132). Se contestaron 33 protocolos que describieron influencia sobre subordinados, que corresponde a un 35.9%, 24 protocolos sobre jefes que corresponden a un 26.1% y 35 protocolos sobre colegas correspondientes al 38%.

**Etapa 2.** Se aplicó el instrumento denominado "*La Relación entre palabras*" para realizar el EMD, que contó con instrucciones, 351 combinaciones de tácticas de influencia que los sujetos compararon mediante una escala intervalar del 1 al 5, donde 1 significa "*Muy Relacionadas*" y el 5 "*No Relacionadas*". También contó con un apartado de datos demográficos al final (Anexo 2, pág. 135).

## Figura 11

### Combinaciones de tácticas de influencia. Instrumento Etapa 2

---

$$N(N-1)/2 = 27(27-1)/2 = 351$$

---

Donde N es el número de tácticas derivadas de la Etapa 1. Los pares de tácticas se ordenaron de la siguiente forma: Comparación de la táctica 1 con la 2, luego la 1 con la 3, y así sucesivamente hasta que se llegó a la 27; después se comparó la 2 con la 3, etc. hasta terminar de comparar todas las tácticas de derivadas de la primera etapa. A este procedimiento se le llama "rotación estándar" (Muñiz, 1996).

#### 4.9. Procedimiento

**Etapa 1.** Apoyándonos en Falbo (1977) se aplicó el instrumento "*Incidentes de Influencia*" en sus tres diferentes protocolos, con el fin de obtener una lista de tácticas de influencia de forma inductiva. Los ensayos obtenidos fueron analizados por dos profesores y seis estudiantes de Psicología para identificar comportamientos de influencia. Se realizó un análisis comparativo entre las tácticas obtenidas mediante la aplicación de protocolos y las estrategias propuestas por Falbo (1977) y Kipnis (1980). Se obtuvo una lista de 27 tácticas de influencia, donde 10 de las tácticas fueron similares a las propuestas por Kipnis, Shmidt y Wilkinson (1980) otras diez tácticas fueron similares a las propuestas por Falbo (1977) y siete tácticas nuevas que fueron denominadas "mexicanas". Ver Tabla 10.

**Etapa 2.** Se sometió la lista de 27 tácticas de influencia obtenida en la Etapa 1 a la técnica de escalamiento multidimensional (Kruskal & Wish, 1978) para conocer su configuración semántica apoyándonos en el instrumento "*La Relación entre palabras*".

Con estos datos se realizó el análisis estadístico mediante el programa de SPSS versión 11 (Statistical Package for the Social Science), de donde se obtiene el mapa perceptual que nos ayuda a organizar las tácticas tratadas en una configuración semántica. El escalamiento multidimensional provee de una representación geométrica a las diferentes tácticas de influencia. Los ejes o vectores que formen el mapa representan el continuo de una característica de personalidad. Es decir, cada una de las tácticas de influencia esta representada por un punto en un mapa, cuya cercanía o lejanía, entre sí y con respecto a los ejes nos indican su similitud o proximidad conceptual.

#### **4.10. Tratamiento Estadístico**

Los resultados obtenidos de las aplicaciones del cuestionario "*La Relación entre palabras*" fueron capturados en un archivo de SPSS versión 11 (Statistical Package for the Social Science) creando una matriz que forma el triángulo inferior de un cuadrado. Existe una matriz de este tipo por cada sujeto. La columna 1 corresponde a los resultados de la comparación de la primera táctica de la lista con las restantes de la serie; la columna 2 a los resultados de la segunda táctica de la lista comparada con los demás y así sucesivamente.

Como primer dato de cada columna se introdujo un 0 (cero) por requerimiento del programa, para representar la identidad de cada táctica (Muñiz, 1996). La matriz de cada sujeto está capturada en el renglón inmediato inferior al final de la anterior, es decir, están encadenadas.

Con esta base de datos se aplicó la técnica de escalamiento multidimensional incluida en el software de SPSS para obtener una representación geométrica a las tácticas de influencia. Se obtuvo una configuración de las 27 tácticas de influencia encontradas, cada una de ellas esta representada por un punto en el mapa. Figura 12. Se confirmó la bondad de ajuste y el valor de Stress de Young para esta configuración.

## 5 RESULTADOS

## 5. RESULTADOS

**Etapa 1:** Al realizar el análisis inductivo de las narraciones extraídas mediante la aplicación del instrumento *"Incidentes de Influencia"* obtuvimos una lista de 27 tácticas de influencia organizacional, 10 de las cuales resultaron similares a las propuestas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), 10 similares a las propuestas por Falbo (1977) y 7 nuevas tácticas que se clasificaron como *"mexicanas"*. Ver Tabla 10.

**Tabla 10**  
**27 tácticas de influencia de la etapa 1**

---

acciones clandestinas (K)	evadir (F)
acciones amenazantes (K)	mostrar experiencia (F)
intercambio de beneficios (K)	desafiar (F)
capacitar (K)	insinuar (F)
recompensar (K)	persistir (F)
alardear (K)	exponer sin fundamento (F)
ordenar (K)	repartir el trabajo (m)
pedir un favor (K)	orientar a los demás (m)
explicación racional (K)	obedecer (m)
hacer alianzas (K)	revisar para aclarar (m)
afirmar algo (F)	hacer el trabajo de otros (m)
negociar (F)	intimar (m)
engañar (F)	ser amable (m)
expresiones faciales (F)	

---

\* (K) = Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)

(F) = Falbo (1977)

(m) = "mexicanas"

**Etapas 2:** El escalamiento multidimensional que se realizó fue exploratorio y configura las 27 tácticas mostradas en la Tabla 10, con él se puede establecer un primer ordenamiento teórico de estas tácticas. La bondad de ajuste en cuanto al número de dimensiones resultó significativa, ya que solo obtuvimos dos dimensiones, lo cual resulta muy aceptable, puesto que los resultados con menos de diez dimensiones siempre lo son. En cuanto a los índices Stress y RSQ obtuvimos los valores de la Tabla 11 que resultaron aceptables, ya que RSQ se acerca mucho a 1 y Stress a cero.

**Tabla 11**

---

Stress = .10165    RSQ = .96982

---

En cuanto a los valores de ajuste de S-stress se obtuvieron los resultados de la Tabla 12. Estos valores representan un ajuste guía que aporta el sistema, para decidir el número de dimensiones del mapa perceptual, considerando a cada interacción como número de dimensiones. Recordemos que el valor ideal de S-stress es cero.

**Tabla 12**

**Valores de S-stress de Young**

Nota: Las interacciones de se detuvieron debido a que el valor de incremento (en el ajuste de este índice) fue menor a .001, y este valor ya no resulta representativo.

---

Interacción	S-stress	Incremento
1	.07252	
2	.06288	.00964
3	.06073	.00216
4	.05969	.00104
5	.05897	.00072

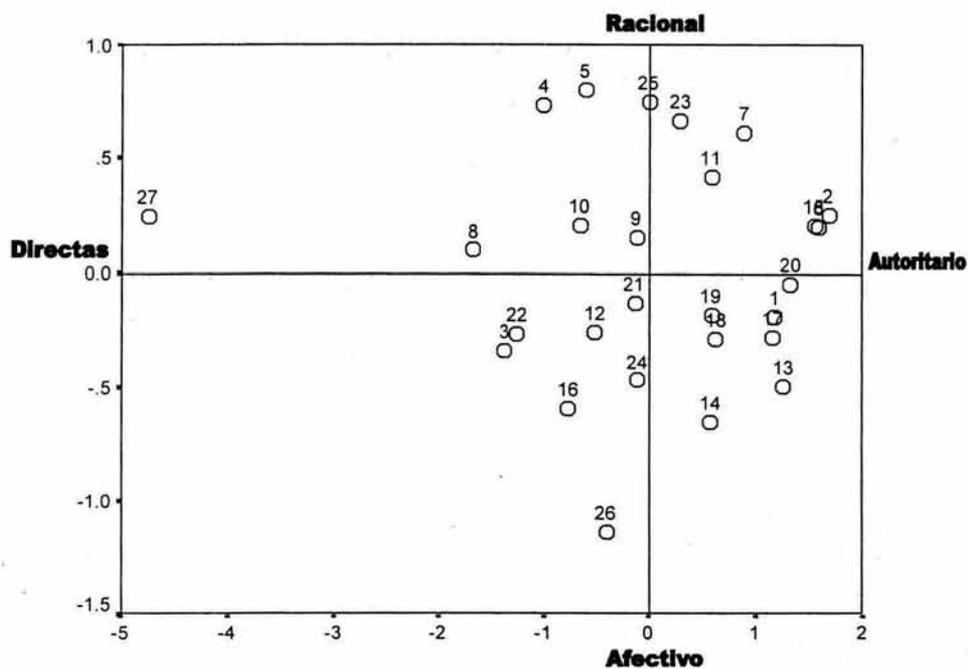
---

Todos estos indicadores permitieron asegurar que existió una aceptable bondad de ajuste para la representación gráfica de tácticas de influencia en dos dimensiones. Ver Figura 12.

**Figura 12**

**Configuración semántica de 27 tácticas de influencia organizacional**

Nota: se sustituyeron las palabras por números. Los significados y coordenadas pueden observarse en la Tabla 13.



**TABLA 13**  
**Comportamientos según la configuración semántica del EMD**

1. acciones clandestinas	1.1811	-.1886
2. amenazar	1.6948	.2534
3. intercambio	-1.3706	-.3407
4. capacitar	-.9996	.7289
5. recompensar	-.6077	.7999
6. alardear	1.5988	.1986
7. ordenar	.8937	.6116
8. pedir favores	-1.6718	.0982
9. explicación racional	-.1185	.1556
10. hacer alianzas	-.6543	.2050
11. afirmar algo	.5854	.4174
12. negociar	-.5137	-.2580
13. engañar	1.2617	-.4962
14. expresiones faciales	.5781	-.6553
15. evadir	1.5585	.2066
16. experiencia	-.7693	-.5906
17. desafiar	1.1688	-.2809
18. insinuar	.6318	-.2861
19. persistir	.5858	-.1841
20. exponer sin fundamento	1.3297	-.0472
21. repartir	-.1389	-.1316
22. orientar	-1.2526	-.2654
23. obedecer	.2955	.6639
24. revisar	-.1088	-.4698
25. hacer trabajo otros	-.0032	.7470
26. intimar	-.4044	-1.1383
27. ser amable	-4.7505	.2467

Con el mapa de la Figura 12, podemos notar ciertas coincidencias entre algunas de las tácticas, por ejemplo, las tácticas *Amenazar* (2), *Alardear* (6) y *Evadir* (15), que se encuentran en el cuadrante superior derecho, son las más similares en cuanto a significado, ya que se encuentran ocupando un espacio muy cercano como podemos precisar con las coordenadas de la Tabla 13, que son para *Amenazar* (1.6948, .2534), *Alardear* (1.5988, .1986) y *Evadir* (1.5585, .2066).

Seguidas por estas, en cuanto su cercanía y similitud encontramos *Intercambio* (3) y *Orientar* (22), que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo, y resultan muy parecidas en cuanto a su significado, de acuerdo a como las juzgaron nuestros sujetos de la Etapa 2, y cuyas coordenadas son para *Intercambio* (-1.3706, -.3407), y para *Orientar* (-1.2526, -.2654).

En este orden de similitud encontramos en el cuadrante inferior derecho las tácticas *Acciones Clandestinas* (1) y *Desafiar* (17) que también muestran gran cercanía en el mapa perceptual, con las siguientes coordenadas que lo confirman: *Acciones Clandestinas* (1.1811, -1.1886) y *Desafiar* (1.1688, -.2809).

También *Insinuar* (18) y *Persistir* (19) que se encuentran en el cuadrante inferior derecho, son similares en cuanto a su significado, tal como se puede comprobar con sus coordenadas que son para *Insinuar* (.6318, -.2861) y para *Persistir* (.5858, -.1841).

Las tácticas que se aprecian más disímiles de las demás son: *Ser amable* (27) e *Intimar* (26), ya que se encuentran muy cerca de los extremos de nuestra Figura 12, lo que nos indica un menor parecido semántico con las otras tácticas de nuestra lista.

El resto de las tácticas se encuentran más lejos entre sí, por lo que solo describiremos su ubicación dentro de la figura:

En el cuadrante superior izquierdo encontramos *Capacitar* (4), *Recompensar* (5), *Pedir Favores* (8), *Explicación Racional* (9), *Hacer Alianzas* (10) y *Ser amable* (27) que es, como ya dijimos, la más alejada dentro del mapa, de las demás.

En el cuadrante superior derecho encontramos *Ordenar* (7), *Obedecer* (23), *Afirmar Algo* (11) además de las que ya mencionamos como más similares: *Amenazar* (2), *Alardear* (6) y *Evadir* (15).

Sobre el eje vertical en la parte superior, justo en medio de los dos cuadrantes encontramos la táctica *Hacer el trabajo de otros* (25).

En el cuadrante inferior izquierdo encontramos *Negociar* (12), *Evadir* (16), *Repartir* (21), *Revisar* (24), *Intimar* (26), además de *Intercambio* (3) y *Orientar* (22), que resultan muy similares entre si.

En el cuadrante inferior derecho encontramos *Engañar* (13), *Expresiones Faciales* (14), *Exponer sin fundamento* (20) además de *Acciones Clandestinas* (1) y *Desafiar* (17) que son cercanas entre si, e *Insinuar* (18) y *Persistir* (19)

Además en el mapa perceptual de la Figura 12 encontramos los criterios de clasificación Racional – Afectivo y Directas – Indirectas, que nos indican como juzgaron nuestros sujetos en la Etapa 2, la lista de tácticas de influencia de la Tabla 10 mediante el instrumento "La Relación entre palabras". Estos fueron denominados así debido a las tácticas que están más cerca de cada uno de los cuatro extremos, y

además resultan similares a los propuestos por Falbo (1977). Ambas características de nuestro mapa perceptual serán tratadas en nuestro siguiente apartado de Discusión y Conclusiones.

También se presenta una síntesis de la importancia del estudio del poder y de las tácticas y ejercicio de influencia, así como las coincidencias y diferencias de los resultados de esta investigación con la literatura existente. Se presenta una reflexión acerca de la contextualización y se plantean interrogantes que se pueden investigar con base en este estudio.

## **6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La acumulación de poder y el ejercicio de influencia han fascinado siempre, tanto en los negocios y las organizaciones, como en lo político. Los directivos tienen razón en mostrar extrema atención al fenómeno del poder, intuyen que este fenómeno puede proporcionarles algunas lecciones de utilidad, saben por experiencia que sin poder e influencia no se consiguen objetivos elevados en las organizaciones, ni metas innovadoras, ni se desarrollan carreras exitosas. Conocen que el poder es necesario y son conscientes de que su aprendizaje se da sobre todo en el día a día (Stephen, 1998).

Diversas personas dentro y fuera de la organización pueden ejercer poder. Los empleados, entre ellos, los mandos altos y medios de la gerencia, los analistas y especialistas técnicos, el personal de apoyo y otros trabajadores no administrativos pueden influir en las medidas que se toman en una organización para alcanzar sus metas. Los grupos formales de empleados, los diversos departamentos, equipos de trabajo, comités de administración, equipos para tareas o sindicatos de empleados, así como los grupos informales, por ejemplo los de trabajadores con despachos contiguos o que tienen relaciones sociales con otros, también pueden ejercer acciones de poder. Personas que no son empleadas de una organización también pueden tratar de influir en su comportamiento y en sus miembros. Los dueños, los proveedores, los clientes, los competidores, las asociaciones de empleados, el público en general y los directores de la empresa pueden ejercer un poder que afectará a la organización (Stephen, op. cit.).

Las personas pueden ejercer su influencia de diferentes maneras. Pueden ejercer una influencia regular y constante, como cuando los administradores demuestran su autoridad ante los subalternos. También pueden ejercer su influencia en forma

periódica, cuando se presentan las circunstancias singulares, por ejemplo cuando expira un contrato laboral o se registra un cambio en el entorno económico o tecnológico. La influencia también puede enfocarse hacia una situación laboral completa.

Es por ello que el fenómeno de influencia resulta de incalculable valor para los resultados que se obtengan tanto de forma global en las organizaciones, como particular en la historia de cada individuo. Entre más nos acerquemos a un conocimiento profundo y fidedigno, mejores resultados podremos obtener. Si nos propusiéramos obtener como resultados una mayor productividad en las empresas, una mejora en la calidad de vida de los individuos que laboran en ella y de sus clientes externos, mayores ingresos económicos para los trabajadores, disminuir la contaminación que genere el proceso productivo, etc. y a su vez domináramos las formas efectivas de conducta que habría que manifestar en una organización para intentar conseguir estos objetivos, tendríamos en nuestras manos un arma de conocimiento, que alcanza los niveles más altos de ambición del ser humano. Bajo objetivos como los mencionados, podríamos lograr un impacto positivo en la sociedad en general, sin embargo este tipo de poder no siempre va acompañado de objetivos tan loables.

Sin pretender abarcar tal magnitud, en este estudio nos hemos enfocado en encontrar como se perciben una serie de tácticas de influencia, mismas que han sido buscadas de forma inductiva, y apoyándonos en los avances teóricos existentes, para así abarcar cualquier tipo de acción que intente influir en los demás, sin dejar de lado ninguna posibilidad, y poder prestar a este ramo de investigación un mapa perceptual que nos ofrece continuos de clasificación y con ello una forma más global y sencilla de tratar estas largas listas de tácticas sugeridas a lo largo del tiempo.

En la primera parte de la presente investigación se ofrece una serie de tácticas de influencia obtenidas de forma inductiva, considerando las tres direcciones de influencia con el fin de abarcar cualquier intento de influencia (incluidas en el instrumento de la Etapa 1), más que para diferenciar en alguna forma estas tres direcciones. Esto las ajusta y contextualiza tanto a cualquier intento de influir, como al entorno mexicano, por provenir de un método inductivo. Para evitar obtener una lista de tácticas demasiado extensa, seguimos el ejemplo de Falbo (1977), agrupando las tácticas que venían de la misma base en una sola conceptualización, para así evitar bajas frecuencias de aparición.

Al considerar las tres direcciones de influencia, ser inductivas y provenir de mexicanos que trabajan, pueden resultar útiles para posteriores investigaciones, aunque cabe la posibilidad de que existan modificaciones en nuestra lista de 27 tácticas si son sometidas a otros procesos estadísticos, lo cuál afinaría aún más nuestra lista. Mientras tanto se ofrece esta primera estructuración exploratoria de tácticas de influencia organizacional que nos ayuda a comprender un poco mejor este fenómeno..

Una vez obtenida esta serie de 27 tácticas de influencia, que se derivó de la aplicación del instrumento "*Incidentes de Influencia*" y del análisis de la literatura existente, comparado con lo que obtuvimos en la aplicación; (serie en la que encontramos importantes semejanzas y algunas diferencias con las listas ya existentes en la literatura) procedimos a realizar el escalamiento multidimensional obteniendo los datos para ello de la aplicación del instrumento de la Etapa 2 ("*La Relación entre Palabras*") de este estudio.

Tanto las diferencias como las similitudes de los resultados obtenidos en el mapa perceptual de la Figura 12 en cuanto a lo presentado en la literatura referente a

estrategias de poder son de relevante interés. En primer lugar, logramos escalar las tácticas en dos dimensiones o ejes, tal como lo hizo Falbo (1977). Este autor en su estudio propuso como continuo vertical el criterio "*Directas – Indirectas*" para juzgar estrategias de poder, para el eje horizontal propuso los criterios "*Racional – Irracional*". En este estudio se ha denominado al eje vertical como **Racional – Afectivo**, debido a que las tácticas que definen el extremo superior (*Racional*) son principalmente *Recompensar, Capacitar, Hacer el trabajo de otros y Obedecer*; mientras que en el extremo inferior (*Afectivo*) encontramos como principal definidora *Intimar*, seguida por *Expresiones faciales para manipular y Experiencia*.

En el eje vertical encontramos el criterio **Directas – Autoritarias**, encontrándose en el extremo izquierdo las tácticas *Directas*, entre las que encontramos *Ser amable y Pedir favores*; en el extremo derecho están las tácticas *Autoritarias* definidas por *Amenazar, Alardear, Evadir y Exponer sin fundamento*.

Estos dos continuos de clasificación (*Racional – Afectivo, Directas – Autoritarias*) representan como fueron juzgadas o percibidas las tácticas, es decir, cuanto más se sitúe una táctica hacia uno de los cuatro extremos, mejor se podrá definir bajo el criterio al cuál se aproxime. Por ejemplo, para definir la concepción semántica de la táctica *Evadir* pondremos mucho mayor peso en el criterio *Autoritario*, así pues, para *Capacitar*, el criterio predominante sería el *Racional*. Ver Figura 12.

Por otro lado para las tácticas que se encuentran más al centro, la ponderación entre los cuatro extremos estará más balanceada.

Las tácticas que se encuentran más cerca entre sí, se perciben como más similares respecto a las demás, y la ponderación de los criterios de clasificación será similar.

Probablemente podríamos sugerir grupos de tácticas de influencia que se clasifiquen bajo un mismo rubro a la luz de lo anterior.

Debido a las diferencias culturales (ideología, concepción de lo bueno y lo malo, de lo deseable e indeseable, de lo aceptado y lo no aceptado) existentes alrededor del mundo, resulta prácticamente innegable que existan también diferencias en cuanto a nuestra forma de percibir las cosas, de aquí se ensalza la importancia del contexto, apoyando a los diferentes resultados provenientes de distintas culturas, para un conocimiento más amplio respecto a este o cualquier otro tema. Sería improbable obtener exactamente los mismos resultados en dos culturas diferentes, sobre todo cuando de percepción se trata; así como también lo sería obtener cosas completamente distintas, ya que después de todo, todos somos seres humanos. Afirmaciones que bien se asentaron en el primer capítulo, en el apartado de diferencias intraculturales.

Las diferencias que encontramos respecto al mapa perceptual obtenido en este estudio (Figura 12) con lo propuesto por Falbo (1977), pueden bien sustentarse en el ámbito contextual, en ese mexicano que lleva sus emociones a flor de piel y que se deja llevar por ellas, que podemos encontrar en las obras de Paz (1950).

Por otro lado nuestra configuración geométrica y la lista de tácticas en si, también refleja un poco de nuestros valores de sumisión y obediencia (Carrillo, 2002; Díaz, 1994; González, 1959; Olmos, 2000; Paz, 1950, Ramírez, 2001, Rodríguez, 1992) ya que en esta clasificación que surge de un contexto mexicano, existen más tácticas que se relacionan con lo afectivo, con nuestra emociones, que algunas otras clasificaciones anglosajonas.

En este punto me resulta sumamente interesante sugerir para posteriores investigaciones basadas en esta configuración, indagar como se relacionaría una escala de deseabilidad y aceptación social con esta serie de tácticas.

Con este estudio exploratorio podemos dar un primer paso hacia la construcción de instrumentos mexicanos de tácticas de influencia, debido a la valiosa aportación en cuanto a los criterios de clasificación Racional – Afectivo, Directas – Indirectas, que los mexicanos usamos para juzgarlas, incluso ayudaría a reducir la larga lista de tácticas que se ofrecen tanto en esta investigación como en otras similares, utilizando los criterios presentados, apoyándonos en la similitud perceptual, en cuanto a su significado, que presentan algunas tácticas entre sí (e.g. *Amenazar* (2), *Alardear* (6) y *Evadir* (15). Ver Figura 12), facilitando la medición de tácticas de influencia organizacional en sus diversas vertientes, tales como diferencias de frecuencia de uso entre hombres y mujeres, entre jefes, subordinados y colegas, diferencias en cuanto al éxito que proveen relacionado con la dirección en la que se utilicen, etc.

Cabe recordar que esta investigación simplemente pretende explorar la configuración semántica y perceptual de una serie de 27 tácticas de influencia obtenidas de forma inductiva en mexicanos que trabajan, sin distinción de residencia, pero que de aquí pueden derivarse estudios como los mencionados.

Es evidente que ciertas tácticas de influencia se utilizan con mayor o menor frecuencia que otras, como se detalla en el apartado de (*Tácticas de Influencia* del Capítulo 2) de acuerdo con diferentes características organizacionales, tales como el nivel organizacional que ocupa el supervisor o aquel que pretende influir, los años de experiencia que tenga en puestos de dirección, el giro de la empresa, el género y

edad del personal que se supervisa, así como también ciertas características tales como sexo, edad, nivel de escolaridad e incluso características de personalidad.

Existen muchos temas de interés alrededor del tema del poder e influencia, como diferencias en el uso de ciertas tácticas cuando son utilizadas con personas del mismo sexo o con personas del sexo opuesto, diferencias en el uso de tácticas cuando son utilizadas con personas del mismo nivel jerárquico o de distinto nivel, e incluso diferencias en el uso de algunas tácticas de influencia organizacional cuando estas pretenden ser usadas con personas de la organización o con externos, o bien, diferencias en el uso de tácticas con personas que pertenecen al mismo grupo informal que aquel que pretende influenciar o las que no pertenecen a su grupo informal.

En fin, temas de interés existen muchos, por lo que resulta muy grato pensar que esta investigación y sus aportaciones en cuanto a la lista de 27 tácticas de influencia organizacional y el mapa perceptual con los criterios de clasificación (*Racioanal – Afectivo, Directas – Autoritarias*) pueden facilitar grandemente el estudio de este tipo de fenómenos en tópicos como los que se sugieren.

## REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- Andrade, S. (1983). **Introducción a la ciencia Política**. México, Harla.
- Arce, C. (1994). **Técnicas de construcción de escalas psicológicas**. Madrid, Síntesis .
- Asociación Mexicana de Psicología Social, (AMPS), (1994). **La Psicología Social en México**, México, AMPS (Ito, Emily, 1994, AMPS).
- Bem, D. (1970). Beliefs, Attitudes and Human Affairs. Belmont, California, **Cole Publishing Company**.
- Bisquerra, A. (1989). **Introducción conceptual al Análisis Multivariable**. Barcelona, PPU, S.A.
- Boulding, E. C., Kenneth, (1990). **Las tres caras del poder**. España, Paidós estado y Sociedad.
- Carrillo P., Marco A., (2002). **El Mexicano en su mundo**, Procesos Sociales. [www.uaq.mx/psicologia/lamision/p\\_sociales3.html](http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/p_sociales3.html)
- Cialdini, R. (1994). **Interpersonal Influence**. En: Shavitt, S. & Brock, T. (Ed). **Persuasion**. Massachusetts, USA. Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos** 5a edición. Santa Fe Bogotá, Colombia. McGraw Hill, Interamericana.

Darley, Glucksberg, Kinchla (1990). **Psicología**, México, Prentice Hall.

Davis, K. & Newstrom, J. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo**, México, MacGrawHill.

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

Díaz, R., Loran B. S., (1993). **El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos**, México, Trillas.

Díaz, R., (1994). **Psicología del mexicano**, México, Trillas.

**Diccionario de la Real Academia Española**, (1999), México, Fundación cultural televisa A.C., 4ª ed.

**Diccionario de Psicología**, (2000), México, ediplesa, 3ª ed.

Falbo, T. (1977). Multidimensional Scaling of Power Strategies. **Journal of Personality and Social Psychology**, (35), 8, 537-547.

Figueroa, N.J., González, E. y Solís, V. (1981). Una aproximación al problema del significado: Las Redes Semánticas. **Revista Latinoamericana de Psicología**, 13, 3, 447-458.

Finley, G. E., & Humphreys, C.A. (1974). Naive psychology and the development of persuasive appeals in girls. **Canadian Journal of Behavioural Science**, 6, 75 – 80.

Flores G., M. y Díaz L., R. (2000). Configuración Semántica de la Asertividad, Agresividad y Pasividad en diferentes contextos situacionales por medio de la Técnica de Escalamiento Multidimensional, **Revista de Psicología Social y Personalidad**, XVI.

Franklin, Enrique B. (1998). **Organización de empresas, Análisis, diseño y estructura**, México, McGraw Hill.

French, J.R.P., Jr. & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), **Studies in social power**. Ann Arbor, University of Michigan Press.

Gardner, J. W.; (1990), The impact of Biased Feedback Strategies on Performance Judgments. Palo Alto, C.A. **Escuela de Negocios de Stanford**. Universidad de Stanford Documento de investigación num.1102.

González, F. (1959). **El mexicano, su dinámica psicosocial**, México, Galve.

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

Gutiérrez, E. & Mejía, R. (2002). **Instrumento de tácticas de influencia en supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas y organizacionales**. México D.F. UNAM, Facultad de Psicología.

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

Hermida, J., Serra, R., Kastika, E. (1992). **Administración y Estrategia**. Buenos Aires, Argentina, Macchi.

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

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

Jensen, C. R., (1997). El comportamiento económico mexicano. **Revista Ciencia Administrativa**.

Judge, T. & Bretz, R. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. **Journal of Management**. 20. 43 – 65.

Kipnis, D., & Cosentino, J. (1969). Use of leadership powers in industry. **Journal of Applied Psychology**, (53), 460 – 466.

Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. **Journal of Applied Psychology**, 65, 4, 440-452.

Kitayama, S. & Burnsteins, E. (1994). **Social Influence, Persuasion and Group Decision Making**. En: Shavitt, S. & Brock, T. (Ed). Persuasion Massachusetts, USA. Allyn & Bacon. (175 – 193).

Kruskal, J.B. & Wish, M. (1978). **Multidimensional Scaling**. Newbury Park Cal, Sage Publications.

La Rosa, J. (1986). **Escalas de Locus de Control y Autoconcepto. Construcción y Validación.** Tesis de Doctorado en Psicología Social. Facultad de Psicología, UNAM.

**Larousse**, (2000). España, Noguer.

López O., B. (2001). **El significado Psicológico de manipulación mediante la técnica de redes semánticas.** México D.F. UNAM, Facultad de Psicología.

Muchinsky, P. M., (2000). **Psicología aplicada al trabajo**, México, Thomson learning.

Muñiz, J. (1992). **Teoría clásica de los test.** Madrid, Pirámide.

Muñiz, J. (1996). **Psicometría.** Madrid, Universitas.

Norusis, M. J. (1993). **SPSS FOR Windows. Professional statistics.** Chicago, IL, SPSS Inc.

Nunnally, J. (1995). **Teoría Psicométrica.** México, McGraw Hill.

Olmos A. M., (2000). La noción de cultura y la construcción del 'otro' en el Noroeste de México, **El Bordo, retos de frontera.** [www.tij.uia.mx/elbordo/vol07/nocion\\_cultura1](http://www.tij.uia.mx/elbordo/vol07/nocion_cultura1).

Paz, O. (1950). **El laberinto de la soledad**, México, Fondo de Cultura Económica.

Pfeffer, J. (1993). **El Poder en las Organizaciones: Política e influencia en una empresa.** España, McGraw Hill.

Ramírez, S. (2001). **El mexicano, psicología de sus motivaciones**. México, Editorial Grijalbo.

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

Reyes-Lagunes, I. (1996). La medición de la personalidad en México. **Revista de Psicología Social y Personalidad, XII**, 1 y 2, 31-60.

Rodríguez, G. (1992), **Psicología del Mexicano en el Trabajo**, México, Trillas.

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

Stephen, P. (1998). **Comportamiento Organizacional**, México, Pearson Educación.

Uribe P., J.F., (2000). Significado Psicológico de Manipulación Maquiavélica en la Cultura Mexicana, **Revista de Psicología Social y Personalidad, XVI**.

Uribe P., J.F., (2002). "Comportamiento: Libertad, mercadotecnia o manipulación" 1ª y 2ª parte **Administrare Hoy** 99, Gassca – SICCO

Uribe P. J.F. (2002). **Teoría e Investigación de la personalidad Maquiavelica en las organizaciones**, México. Por publicar.

Yukl, G., & Falbe, C.M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. **Journal of Applied Psychology, 75**, 132-140.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO  
Investigación sobre Incidentes de Influencia

**Datos Demográficos**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: (1) Masculino (2) Femenino

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Último grado de estudios:

(1) Primaria (2) Secundaria (3) Bachillerato (4) Universidad (5) Posgrado

Puesto: (1) operativo (2) medio (3) ejecutivo

Tipo de empresa : (1) Producción (2) Comercial (3) Servicios

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual: \_\_\_\_\_

Por favor describa detalladamente un incidente ocurrido en los últimos 6 meses en el cual halla tenido que influir a un colega (**compañero de trabajo**), detallando lo que tuvo que hacer. (Si el espacio no le es suficiente, puede continuar en la parte posterior de la hoja )

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO  
Investigación sobre Incidentes de Influencia

**Datos Demográficos**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: (1) Masculino (2) Femenino

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Último grado de estudios:

(1) Primaria (2) Secundaria (3) Bachillerato (4) Universidad (5) Posgrado

Puesto: (1) operativo (2) medio (3) ejecutivo

Tipo de empresa : (1) Producción (2) Comercial (3) Servicios

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual: \_\_\_\_\_

Por favor describa detalladamente un incidente ocurrido en los últimos 6 meses en el cual halla tenido que influir a un subordinado, detallando lo que tuvo que hacer. (Si el espacio no le es suficiente, puede continuar en la parte posterior de la hoja )

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO  
Investigación sobre Incidentes de Influencia

**Datos Demográficos**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: (1) Masculino (2) Femenino

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Último grado de estudios:

(1) Primaria (2) Secundaria (3) Bachillerato (4) Universidad (5) Posgrado

Puesto: (1) operativo (2) medio (3) ejecutivo

Tipo de empresa : (1) Producción (2) Comercial (3) Servicios

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual: \_\_\_\_\_

Por favor describa detalladamente un incidente ocurrido en los últimos 6 meses en el cual halla tenido que influir a su jefe, detallando lo que tuvo que hacer. (Si el espacio no le es suficiente, puede continuar en la parte posterior de la hoja )

**LA RELACIÓN ENTRE PALABRAS**

A CONTINUACIÓN PROPORCIONAMOS PALABRAS QUE SE RELACIONAN ENTRE SÍ (SIGNIFICADO, APLICACIÓN, USO, CONSECUENCIA, ETC.)

LA TAREA A REALIZAR ES INDICAR ES QUE GRADO SE RELACIONAN LOS PARES DE PALABRAS QUE SE LE PRESENTAN, MÁRQUELO CON UNA "X".

EL GRADO 1 SIGNIFICA QUE LAS PALABRAS ESTÁN MUY RELACIONADAS, Y EL GRADO 5 QUE NO ESTÁN RELACIONADAS."

		Muy relacionadas		No relacionadas		
		+		-		
		1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Acciones amenazantes	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Intercambio de beneficios	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Capacitar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Recompensar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Alardear	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Ordenar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Pedir un favor	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Explicación racional	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Afirmar algo	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Negociar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Engañar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Evadir	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Desafiar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Insinuar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Persistir	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Obedecer	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Intimar	1	2	3	4	5
ACCIONES CLANDESTINAS	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
ACCIONES AMENAZANTES	Intercambio de beneficios	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Capacitar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Recompensar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Alardear	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Ordenar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Pedir un favor	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Explicación racional	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Afirmar algo	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Negociar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Engañar	1	2	3	4	5

ACCIONES AMENAZANTES	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Evadir	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Desafiar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Insinuar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Persistir	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Obedecer	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Intimar	1	2	3	4	5
ACCIONES AMENAZANTES	Ser amable	1	2	3	4	5

+

-

INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Capacitar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Recompensar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Alardear	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Ordenar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Pedir un favor	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Explicación racional	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Afirmar algo	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Negociar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Engañar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Evadir	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Desafiar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Insinuar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Persistir	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Obedecer	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Intimar	1	2	3	4	5
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Ser amable	1	2	3	4	5

+

-

CAPACITAR	Recompensar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Alardear	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Ordenar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Pedir un favor	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Explicación racional	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Afirmar algo	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Negociar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Engañar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Evadir	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Desafiar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Insinuar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Persistir	1	2	3	4	5

CAPACITAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Obedecer	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Intimar	1	2	3	4	5
CAPACITAR	Ser amable	1	2	3	4	5

		+					-
RECOMPENSAR	Alardear	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Ordenar	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Pedir un favor	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Explicación racional	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Hacer alianzas	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Afirmar algo	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Negociar	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Engañar	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Evadir	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Desafiar	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Insinuar	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Persistir	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Obedecer	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Intimar	1	2	3	4	5	
RECOMPENSAR	Ser amable	1	2	3	4	5	

		+					-
ALARDEAR	Ordenar	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Pedir un favor	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Explicación racional	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Hacer alianzas	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Afirmar algo	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Negociar	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Engañar	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Evadir	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Desafiar	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Insinuar	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Persistir	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Obedecer	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Intimar	1	2	3	4	5	
ALARDEAR	Ser amable	1	2	3	4	5	

ORDENAR	Pedir un favor	1	2	3	4	5
ORDENAR	Explicación racional	1	2	3	4	5
ORDENAR	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
ORDENAR	Afirmar algo	1	2	3	4	5
ORDENAR	Negociar	1	2	3	4	5
ORDENAR	Engañar	1	2	3	4	5
ORDENAR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
ORDENAR	Evadir	1	2	3	4	5
ORDENAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
ORDENAR	Desafiar	1	2	3	4	5
ORDENAR	Insinuar	1	2	3	4	5
ORDENAR	Persistir	1	2	3	4	5
ORDENAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
ORDENAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
ORDENAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
ORDENAR	Obedecer	1	2	3	4	5
ORDENAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
ORDENAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
ORDENAR	Intimar	1	2	3	4	5
ORDENAR	Ser amable	1	2	3	4	5

PEDIR UN FAVOR	Explicación racional	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Afirmar algo	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Negociar	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Engañar	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Evadir	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Desafiar	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Insinuar	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Persistir	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Obedecer	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Intimar	1	2	3	4	5
PEDIR UN FAVOR	Ser amable	1	2	3	4	5

EXPLICACIÓN RACIONAL	Hacer alianzas	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Afirmar algo	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Negociar	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Engañar	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Evadir	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Desafiar	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Insinuar	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Persistir	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Obedecer	1	2	3	4	5

EXPLICACIÓN RACIONAL	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Intimar	1	2	3	4	5
EXPLICACIÓN RACIONAL	Ser amable	1	2	3	4	5

HACER ALIANZAS	Afirmar algo	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Negociar	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Engañar	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Evadir	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Desafiar	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Insinuar	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Persistir	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Obedecer	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Intimar	1	2	3	4	5
HACER ALIANZAS	Ser amable	1	2	3	4	5

AFIRMAR ALGO	Negociar	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Engañar	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Evadir	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Desafiar	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Insinuar	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Persistir	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Obedecer	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Intimar	1	2	3	4	5
AFIRMAR ALGO	Ser amable	1	2	3	4	5

NEGOCIAR	Engañar	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Evadir	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Desafiar	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Insinuar	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Persistir	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Obedecer	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5

NEGOCIAR	Intimar	1	2	3	4	5
NEGOCIAR	Ser amable	1	2	3	4	5

+ -

ENGAÑAR	Expresiones faciales para manipular	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Evadir	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Desafiar	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Insinuar	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Persistir	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Obedecer	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Intimar	1	2	3	4	5
ENGAÑAR	Ser amable	1	2	3	4	5

+ -

EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Evadir	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Desafiar	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Insinuar	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Persistir	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Obedecer	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Intimar	1	2	3	4	5
EXPRESIONES FACIALES PARA MANIPULAR	Ser amable	1	2	3	4	5

+ -

EVADIR	Mostrar experiencia	1	2	3	4	5
EVADIR	Desafiar	1	2	3	4	5
EVADIR	Insinuar	1	2	3	4	5
EVADIR	Persistir	1	2	3	4	5
EVADIR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
EVADIR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
EVADIR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
EVADIR	Obedecer	1	2	3	4	5
EVADIR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
EVADIR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
EVADIR	Intimar	1	2	3	4	5
EVADIR	Ser amable	1	2	3	4	5

+ -

MOSTRAR EXPERIENCIA	Desafiar	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Insinuar	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Persistir	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Obedecer	1	2	3	4	5

MOSTRAR EXPERIENCIA	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Intimar	1	2	3	4	5
MOSTRAR EXPERIENCIA	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
DESAFIAR	Insinuar	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Persistir	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Obedecer	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Intimar	1	2	3	4	5
DESAFIAR	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
INSINUAR	Persistir	1	2	3	4	5
INSINUAR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
INSINUAR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
INSINUAR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
INSINUAR	Obedecer	1	2	3	4	5
INSINUAR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
INSINUAR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
INSINUAR	Intimar	1	2	3	4	5
INSINUAR	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
PERSISTIR	Exponer sin fundamento	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Obedecer	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Intimar	1	2	3	4	5
PERSISTIR	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Repartir el trabajo	1	2	3	4	5
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Obedecer	1	2	3	4	5
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Intimar	1	2	3	4	5
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
REPARTIR EL TRABAJO	Orientar a los demás	1	2	3	4	5
REPARTIR EL TRABAJO	Obedecer	1	2	3	4	5
REPARTIR EL TRABAJO	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
REPARTIR EL TRABAJO	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
REPARTIR EL TRABAJO	Intimar	1	2	3	4	5
REPARTIR EL TRABAJO	Ser amable	1	2	3	4	5
		+		-		
ORIENTAR A LOS DEMÁS	Obedecer	1	2	3	4	5

ORIENTAR A LOS DEMÁS	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
ORIENTAR A LOS DEMÁS	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
ORIENTAR A LOS DEMÁS	Intimar	1	2	3	4	5
ORIENTAR A LOS DEMÁS	Ser amable	1	2	3	4	5
		+			-	
OBEDECER	Revisar para aclarar dudas	1	2	3	4	5
OBEDECER	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
OBEDECER	Intimar	1	2	3	4	5
OBEDECER	Ser amable	1	2	3	4	5
		+			-	
REVISAR PARA ACLARAR DUDAS	Hacer el trabajo de otros	1	2	3	4	5
REVISAR PARA ACLARAR DUDAS	Intimar	1	2	3	4	5
REVISAR PARA ACLARAR DUDAS	Ser amable	1	2	3	4	5
		+			-	
HACER EL TRABAJO DE OTROS	Intimar	1	2	3	4	5
HACER EL TRABAJO DE OTROS	Ser amable	1	2	3	4	5
		+			-	
INTIMAR	Ser amable	1	2	3	4	5

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Profesión: \_\_\_\_\_

Puesto: Operativo ( ) Medio ( ) Directivo ( )

**POR SU COLABORACIÓN, GRACIAS**