



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

"ESTUDIO CONFIRMATORIO DE TRES INSTRUMENTOS
DE TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
CHÁVEZ ALBA MYRIAM KARINA

DIRECTOR:
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISORA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ

PROYECTO PAPPIT IN300702-2



MÉXICO, D.F.

MARZO, 2005

m. 341900

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

NOMBRE: Chávez Alba
Myriam Karina

FECHA: 10-03-05

FIRMA: 

*A mis padres, Juana y Ubaldo,
por su amor y apoyo total.*

GRACIAS A:

A mis padres

Juana por tu amor y consejos, por enseñarme que la vida es hoy, porque siempre tienes tiempo para todo menos para perder.

Ubaldo por mostrarme el camino de la responsabilidad y por ser un soporte en mi desarrollo siempre con un tinte de buen humor.

Mis hermanas:

María Polo por tu ternura, atención y apoyo emocional que siempre has sido.

Mario Oscar por tu sinceridad, apoyo y porque siempre te preocupas por mí.

Linda Sheila por tus ocurrencias e hiperactividad, porque me sacas de quicio, aunque sé que en el fondo eres buena.

Belén Marisol, por tus atenciones conmigo, porque siempre puedo platicar contigo.

A mis amigos:

Rogelio por tu ternura, paciencia, apoyo incondicional, porque siempre tienes tiempo para dedicar.

Minerva, Paquel, Janet, Beatriz, Marina, Penélope, Valeria, Antonio y Jorge por su apoyo y amistad sinceras durante gran parte de mi vida escolar y porque ocupan un lugar muy grande en mi corazón.

Oscar y Ángeles por estar siempre al tanto de mi desarrollo en la escuela.

Aohe por invitarme a participar en este proyecto tan motivante para mí y por supuesto por brindarme tu amistad.

Nadia por brindarme tu amistad y ayuda en este trabajo.

A mis Profesores:

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado, porque fuiste un gran guía en la elaboración de este proyecto.

Mtra. Mima Acóó Valle Gómez, por sus atenciones, comentarios y correcciones que permitieron que este trabajo luciera mejor.

Lic. Isaura Elena López Segura, por sus comentarios y apoyo moral en este proyecto.

Lic. María Isabel Delsordo López, porque al involucrarme en este proyecto, me hizo cuestionarme acerca de la importancia e interés personal que me pudiera crear este tema.

Lic. María del Carmen Gerardo Prado, por sus correcciones y comentarios que me ayudaron en la elaboración de este trabajo.

INDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1	
PODER E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Poder	3
1.1.1 Conceptualización del poder	4
1.1.2 Definición de poder	5
1.1.3 Bases del poder	9
1.2 Influencia	14
1.2.1 Conceptualización de la influencia	14
1.2.2 Definición de la influencia	16
1.2.3 Proceso de influencia y sus principales elementos	17
1.2.4 Tácticas de Influencia	22
CAPÍTULO 2	
TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL	
2.1 Naturaleza en el proceso de influencia	35
2.2 La Jerarquía organizacional	36
2.3 Proceso de influencia de Jefe a Subordinado o descendente	39
2.3.1 La influencia descendente y la autoridad	42
2.3.2 Diferencia entre liderazgo e influencia descendente	44
2.3.3 Factores que contribuyen al desarrollo de la influencia descendente	45
2.3.4 Antecedentes empíricos de la influencia descendente	47
2.4 Proceso de influencia de Subordinado a Jefe o ascendente	51
2.5 Proceso de influencia de Compañero a Compañero o lateral	54

**CAPÍTULO 3
PSICOMETRÍA**

3.1 Psicometria	61
3.2 Confiabilidad	63
3.3 Validez	66
3.4 Análisis Factorial	72

**CAPÍTULO 4
MÉTODO**

4.1 Planteamiento y justificación	81
4.2 Objetivos de la investigación	82
4.3 Variables	82
4.4 Definición conceptual	83
4.5 Definición operacional	84
4.6 Muestreo	85
4.7 Sujetos	85
4.8 Tipo de estudio	87
4.9 Diseño de la investigación	87
4.10 Instrumentos	88
4.11 Procedimiento	89

**CAPÍTULO 5
RESULTADOS**

5.1 Cuestionario JAS	
5.1.1 Análisis Factorial Confirmatorio	97
5.1.2 Análisis de Confiabilidad Interna	100
5.1.3 Tácticas obtenidas	101
5.1.4 Análisis de Varianza	103
5.1.5 Correlaciones de Pearson entre variables clasificatorias	105

5.2 Cuestionario SAJ	
5.2.1 Análisis Factorial Confirmatorio	106
5.2.2 Análisis de Confiabilidad Interna	109
5.2.3 Tácticas obtenidas	109
5.2.4 Análisis de Varianza	111
5.2.5 Correlaciones de Pearson entre variables clasificatorias	115
5.3 Cuestionario CC	
5.3.1 Análisis Factorial Confirmatorio	116
5.3.2 Análisis de Confiabilidad Interna	119
5.3.3 Tácticas obtenidas	119
5.3.4 Análisis de Varianza	121
5.3.5 Correlaciones de Pearson entre variables clasificatorias	123
CAPÍTULO 6	
DISCUSIÓN	
6.1 Cuestionario JAS	127
6.2 Cuestionario SAJ	130
6.3 Cuestionario CC	134
CAPÍTULO 7	
CONCLUSIONES	139
REFERENCIAS	147
ANEXOS	
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	
Anexo 4	
Anexo 5	
Anexo 6	

INTRODUCCIÓN

La competitividad organizacional de hoy en día en México, exige calidad de trabajo en el recurso humano, que actúe a la altura de las nuevas demandas, por ello, el estudio de las tácticas de influencia organizacional resulta útil para identificar las más eficientes que ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales, a partir de seleccionar, o bien, desarrollar, las tácticas de influencia que más sirvan para aumentar la productividad de los empleados.

Si partimos de la idea central de que las relaciones interpersonales en las organizaciones son un factor importante que va a determinar en gran medida un buen ambiente laboral, mismo que propiciará altos niveles de satisfacción, aumento en la productividad y rentabilidad en un ambiente de confianza, identificación y amabilidad, entonces, el lograr identificar la manera en que están operando estas tácticas de influencia, en los distintos niveles jerárquicos a partir de estos tres instrumentos tendrá resultados positivos para la organización, ya que se podrá intervenir pudiendo llegar a formar personas con mejores tácticas, que le permitan mejorar la comunicación, tomar decisiones más acertadas con respecto a su personal, formar equipos de trabajo armónicos y productivos, además de lograr un progreso en el desarrollo personal y la motivación dentro del trabajo.

Este trabajo contiene seis capítulos, en el primero de ellos se aborda el tema del *poder y la influencia en la organización*, definiendo cada uno de ellos y mostrando la relación tan estrecha que tienen con las tácticas de influencia, las cuales también se explican ampliamente.

El capítulo dos, llamado *tácticas de influencia organizacional*, se revisa la naturaleza de la influencia organizacional, la relación estrecha entre la jerarquía organizacional y el proceso de influencia en las tres direcciones: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de compañero a compañero, haciendo un repaso por los antecedentes empíricos de las tácticas de influencia en estos tres sentidos.

A continuación, el capítulo tres permitirá conocer las bases *psicométricas* que debe contener los instrumentos, considerando temas como la *confiabilidad*, la *validez* y el *análisis factorial*.

El capítulo cuatro contiene el *método* de la presente investigación, mostrando los *objetivos*, el *muestreo*, el *tipo* y *diseño* de estudio, describe los instrumentos así como el *procedimiento* que se llevo a cabo.

El capítulo de *resultados*, muestra la los datos estadísticos que se obtuvieron de los tres cuestionarios, describe las *variables demográficas* de la población, muestra el *análisis factorial confirmatorio* que se realizó y el *coeficiente de confiabilidad* para cada uno de ellos.

Posteriormente, se presentan la *discusión* y *conclusiones* que se derivan del *análisis estadístico* y su relación con la *evidencia empírica* anterior, describiendo las *limitaciones* que se presentaron y las *sugerencias* para *próximas investigaciones*.

CAPÍTULO 1

Poder e Influencia
en las Organizaciones

1.1 PODER

Los cambios socioeconómicos, la globalización de los mercados y la incorporación de las tecnologías de la comunicación han propiciado, en los últimos años, un cambio sustancial en la estructura de las organizaciones y los sistemas de gestión de las mismas. Las relaciones de poder articuladas a dichas estructuras formales, los roles desempeñados por sus miembros, resultan también afectados por los cambios que se van produciendo en el entorno organizacional. En este contexto, la dinámica de poder y los procesos de influencia, así como las coaliciones que se van configurando en defensa de sus intereses de grupo, tienen gran incidencia en estos procesos de cambio. Estas fuerzas pueden actuar bien dificultando o bien estimulando dichos procesos de cambio, con el objetivo de mantener o aumentar sus relaciones de poder y status dentro de las organizaciones.

Con el objetivo de analizar la dinámica del poder en las organizaciones, se aborda, en este capítulo, en primer lugar, las conceptualizaciones del poder, así como las bases en las que se sustenta dicho poder. Se analiza, a continuación, el modo de ejercer el poder, es decir, sus manifestaciones conductuales mediante el empleo de las tácticas de influencia.

En la teoría de las organizaciones, el análisis del poder ha ido cobrando cada vez mayor importancia al considerarlo como uno de los mecanismos de control y de coordinación necesarios para la consecución de los fines y objetivos de la propia organización. Al ser la organización un sistema que integra parcialmente a diversos individuos, es necesaria una regularidad de comportamientos y una coordinación de actividades de modo que aumente la predictibilidad de las conductas. Katz y Kahn (1978) han señalado que esto sólo es posible si se da un proceso de *conformidad* que permite representar mejor la distribución de las conductas de los miembros por una curva en forma de J que por una distribución normal. En consecución de esa conformidad pueden intervenir diversos elementos: comunidad de fines y de valores de los miembros, establecimiento de normas, etc. Sin embargo, dado que estos elementos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación, aparece como factor esencial en toda organización el *poder*; "poder en suficiente cantidad para contrarrestar la variabilidad espontánea de la conducta individual" (Katz y Kahn, 1978).

Este análisis del poder, forma parte del modelo racional que considera las organizaciones como instrumentos racionales para conseguir determinados fines colectivos. Desde esta perspectiva se puede caracterizar el poder como una técnica o un instrumento que contribuye a la consecución de los fines colectivos (Gouldner, 1959; en Morales, 1999).

Un planteamiento alternativo considera la organización como un conjunto de coaliciones en las que existen intereses conflictivos y en las que se dan actividades desviadas respecto a los fines establecidos. (Pfeffer y Salancik, 1978). Aquí aparece el poder como un instrumento de dominación política de unos grupos sobre otros y como un medio que permite conseguir los objetivos de determinados grupos frente a los de otros.

1.1.1 Conceptualización del poder

La notable evolución manifestada en el estudio del poder, pone de manifiesto, como indica Mintzberg (1992), que "el poder es un fenómeno de gran importancia, que no puede ser ignorado por nadie que quiera comprender cómo funcionan las organizaciones y por qué actúan de la forma en que lo hacen". A su vez, y como indica Pfeffer (1992), "la dinámica del poder resulta vital para comprender y analizar los procesos de implementación y cambio en las organizaciones".

Así pues, el poder solo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción. Desde una postura extrema se ha podido afirmar que "toda relación social es una ecuación de poder, y todo grupo o sistema social es una organización de poder" (Hawler, 1963; en Peiró, 1997).

Ciertamente el poder es un aspecto, al menos potencial, en toda interacción social y se caracteriza por su condición de asimetría: "el sujeto que detenta el poder ejerce mayor control sobre la conducta del sujeto que lo sufre que a la inversa, sin embargo, la reciprocidad de la influencia no es, nunca, totalmente destruida, excepto en las formas de violencia física..." (Wrong, 1968; en Peiró, 1997). Junto a la asimetría, se da también una cierta reciprocidad, aunque no se da en forma de equilibrio.

Una serie de dimensiones contribuyen a clarificar la noción de poder y permiten una mayor aproximación hacia definiciones operacionales. Entre ellas cabe señalar las siguientes (Kaplan, 1964; en Peiró, 1997):

- a) *La intensidad del poder* hace referencia al grado de influencia que A ejerce sobre B con el fin de cambiar la probabilidad de sus respuestas. Cuando esa intensidad es máxima, podemos hablar no solo de poder sino de control.
- b) *El dominio del poder*. El poder difiere también en función de su extensión, es decir, del número de personas o grupos sobre los que se ejerce.
- c) *El rango del poder*. Hace referencia al rango de respuestas de B sobre las que A ejerce poder.

1.1.2 Definición de poder

Una definición clásica y ampliamente utilizada del poder es la propuesta por Robert Dahl (1957), según este autor, una persona (A) tiene poder sobre otra persona, grupo o institución (B), en la medida en que puede conseguir que B haga algo o deje de hacer algo, que no lo haría de otro modo.

La definición, también ya clásica de Lewin (1935; en Peiró, 1997), hace referencia al poder como la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud sobre una persona.

Según Tawney en 1931 (en Uribe, 2002), el poder es: "La capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea".

Weber y Blau (en Uribe, 2002), definen el poder: como el control de los recursos que tiene una persona, por lo que potencialmente puede influir o alterar el comportamiento de otros.

Según Siu (en French, 1959), poder es: "La influencia intencional sobre las creencias, las emociones y conductas de las personas. El poder potencial es la capacidad de hacerlo, pero el poder cinético es el acto de hacerlo".

David McClelland (en French, 1959), afirma que el poder se caracteriza por tener "dos caras", una negativa y otra positiva; la cara negativa del poder se distingue por una necesidad primitiva no socializada por dominar al otro; mientras que la cara positiva, se distingue por una necesidad socializada de iniciar, influir y guiar, cuyo objetivo es el cumplimiento de metas tanto por parte del que lo ejerce como por parte de los demás.

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

Etzioni (1975) considera el poder como la capacidad de inducir o influir en el comportamiento de otros, en éste caso que emana de una función organizacional, de la influencia personal de ambos.

Yulk y Wexley (1990) definen el poder como el potencial de influencia sobre personas y hechos, en un contexto específico se tiene mayor influencia potencial sobre algunas personas, eventos, premisas, o decisiones. El poder es dinámico, cambia según las condiciones, la cantidad de poder puede aumentar o disminuir dramáticamente en un proceso relativamente corto de tiempo; tiene una naturaleza recíproca, un agente tiene la capacidad de influir sobre la conducta del otro, usualmente la persona objetivo tiene cierto poder de sentido contrario, se trata de una díada recíproca que se puede aplicar en cualquier dirección de la jerarquía organizacional.

Una definición más explícita es la propuesta por Pfeffer (1992), quien lo define como "la habilidad potencial para influir sobre las conductas, cambiar el curso de las acciones, vencer las resistencias y hacer que las personas hagan cosas que no las harían de otro modo."

Sintetizando las conceptualizaciones previas sobre el poder, podemos observar que se hallan implícitos en las mismas los siguientes aspectos: a) El poder es relacional, b) surge de dependencia a los recursos, c) implica libertad de conducta y d) es considerado como un potencial (Mundéate y Martínez, 1998):

- a) *El poder es relacional.* Al definir el poder, no lo hacemos en términos generales, pues hablamos del poder de determinadas personas o grupos, en relación a otras personas, grupos o instituciones, y en determinadas situaciones.

De este modo, A puede tener más poder en relación a B, menos en relación a C. A puede tener hoy mucho poder sobre B, pero mañana puede ocurrir todo lo contrario. Por tanto, el poder es relacional, porque surge de la relación entre las partes, lo cual explica el rol dinámico del mismo en las organizaciones. (Figura 1a).

- b) *El poder surge de la dependencia de los recursos.* Debido a que el poder es relacional entre las diferentes partes, se establece una dependencia mutua: A necesita algo que B posee, y éste necesita algo que A tiene.

Aunque las dos partes sean interdependientes, el grado en que cada uno depende del otro puede variar. A su vez, una mayor dependencia de A sobre B, implica un mayor poder de B sobre A (Figura 1b).

- c) *El poder implica libertad de la conducta de B para tomar decisiones.* Para que A pueda lograr que B lleve a cabo una acción, es preciso que B tenga libertad para tomar su propia decisión.

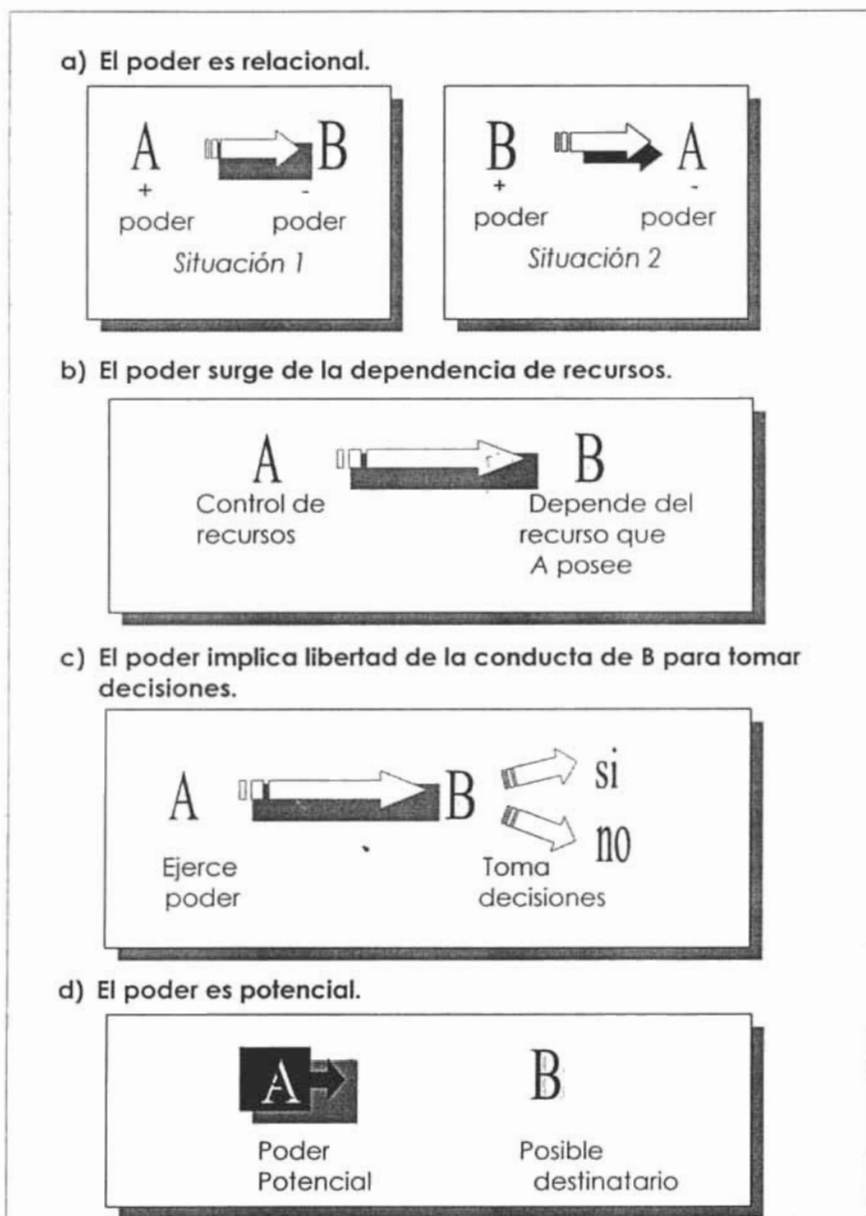
En el caso extremo, si la conducta de B en el trabajo esta programada de manera que no pueda elegir, sin duda está coartada su libertad de hacer otra cosa que no sea la que esta realizando (Figura 1c).

- d) *El poder es potencial.* El poder hace referencia a una capacidad o potencial. El poder puede existir sin que se utilice, es decir, se pueden controlar determinados recursos, y por tanto tener poder, sin la necesidad de emplear dicho control sobre los recursos.

Así por ejemplo, un sargento tiene la capacidad de arrestar a un soldado, independientemente de que ejerza o no dicha capacidad. Sólo si aplica el castigo, estará ejerciendo su poder, es decir, estará influyendo sobre el soldado. En este sentido, se considera que el poder es la capacidad para ejercer influencia (Figura 1d).

De modo que el poder es la capacidad de A para conseguir que B haga algo, deje de hacer algo, que no lo haría de otro modo. El poder es un potencial, surge de una relación de dependencia, y en un determinado marco social.

FIGURA 1
Conceptualización del poder*



* Elaborado a partir de información en Mundéate y Martínez, 1998.

1.1.3 Bases del poder

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

Fuentes interpersonales

Entre los autores que han analizado de dónde viene el poder, destaca el trabajo de French y Raven (1959), quienes plantearon una clasificación con cinco categorías o *bases del poder*: poder de recompensa, de coacción, legítimo, referente y experto. Posteriormente, Raven (1993) incorporó una sexta base, que denominó *poder informacional*. Esta tipología considera la influencia ejercida por un agente social (A), sobre una persona, grupo o institución (B).

- a) *Poder informacional*: Se basa en la información o argumentación lógica que el agente de poder puede presentar al destinatario del mismo, con el propósito de lograr un cambio en su conducta.

Por ejemplo, un supervisor, puede emplear todos los datos y la argumentación que disponga, para apoyar un cambio en el trabajo. El trabajador lo puede aceptar, al entender las razones que explican la necesidad del cambio, llegando a ser socialmente independiente del agente que originó la influencia. Sin embargo, cuando el trabajador este comprometido fuertemente con su método anterior, o no pueda aceptar o entender los argumentos expuestos por el agente, el poder informacional resultará ineficaz.

- b) *Poder coercitivo*: Esta base del poder implica amenaza de castigo por parte del agente de poder, quien tendrá que vigilar al sujeto, objeto del poder, para que obedezca. El supervisor puede recurrir a un gran número de amenazas, frente a un trabajador que se resiste al cambio o cree conflictos, como por ejemplo, transferirlo a un puesto menos deseable, despedirlo..., e incluso la amenaza de desaprobación puede ser efectiva. Sin embargo, los sentimientos negativos que se generan como consecuencia del empleo de amenazas, pueden ser costosos para el supervisor.

- c) *Poder de recompensa*: Se basa en la capacidad del agente de poder para distribuir algo que el sujeto valora. Los supervisores disponen de una amplia variedad de recompensas o incentivos que pueden ofrecer al trabajador, siempre que éste acepte el cambio propuesto. Entre estas recompensas, se pueden citar las recomendaciones para promociones, incrementos salariales, evaluación positiva del rendimiento, cambios de horario, etc.
- d) *Poder legítimo*: Se basa en el puesto que ocupa tanto el agente de poder como el sujeto objeto del mismo, en la estructura de la organización. Esta base de poder resulta relevante cuando se trata de una estructura formal muy jerarquizada. Expresiones como "deber", "obligación", "imperativo", pueden estar indicando el empleo del poder legítimo. No obstante, existen otras formas de poder legítimo menos evidentes, vinculadas a normas sociales ampliamente aceptadas en la organización. Este poder surge de los valores internalizados por B a aceptar esta influencia.

Estas otras formas de expresión del poder legítimo son las siguientes (Raven, 1993):

- 1) *Poder legítimo de reciprocidad*: Se expresaría, tácitamente, del siguiente modo: "Yo hice esto por ti, por lo que debería esperar que hicieras lo mismo por mí".
- 2) *Poder legítimo de equidad*: Su expresión tácita sería: " Tu hiciste algo que me causó problemas, por tanto, tengo derecho a pedirte que hagas algo para compensarme"
- 3) *Poder legítimo de responsabilidad o dependencia*: Alude, tácitamente, a normas que indican que tenemos la obligación de ayudar a otros que no se pueden ayudar a sí mismos, o que dependen de nosotros. Así, por ejemplo, el supervisor puede transmitir lo siguiente: "Mire, no le voy a forzar a usar mi método, pero es absolutamente esencial para el grupo que usted lo haga así para que el trabajo resulte efectivo y el grupo pueda lograr sus objetivos."

A diferencia del poder coercitivo y el poder de recompensa, el poder cuya base está en la legitimidad, no requiere vigilancia por parte del agente de poder, e implica menos sentimientos personales negativos por parte del destinatario de la influencia.

- e) *Poder experto*: Se basa en que el sujeto objeto de influencia atribuya una habilidad o conocimiento experto al agente. El poder no deriva del conocimiento en sí (que puede o no poseer el agente), sino de que el sujeto crea que el agente de poder sabe o conoce qué es lo mejor en esa situación.

La persona sobre la que se ejerce influencia, adopta los nuevos procesos de trabajo, porque considera que quien los promueve es una persona con un amplio conocimiento o experiencia sobre el tema.

- f) *Poder referente*: Deriva de un sentido de identificación mutua, donde el destinatario experimenta la sensación de unidad con el agente, y siente así que éste desea ver las cosas de modo similar. A mayor identificación, mayor poder referente se le atribuirá al agente de influencia. Según French y Raven (1959), se expresaría del siguiente modo: "...soy como A; por consiguiente, me conduciré como él y crearé en lo que él cree" Pero tal identificación no siempre es posible, sobre todo si el trabajador considera al supervisor como miembro de un grupo con el que no se identifica.

El poder referente depende, en gran medida, de las cualidades personales del agente de influencia, y algunos autores denominan dicha cualidad como "carisma" (Davis y Newstrom, 1999; Gibson, Ivancevich y Donnely, 1979, este último en Guillén, 1999).

Diversos estudios han establecido los efectos positivos del poder referente, en relación al logro del compromiso de los trabajadores (Mundéate y Dorado, 1998; Rahim, Antonini y Psenicka, 1997, este último en Guillén, 1999).

Fuentes estructurales

Estas bases fueron principalmente identificadas en investigaciones realizadas por Hodge, Anthony y Gales, en 1998; y Hellriegel, Slocum y Woodman, en 1999:

- a) *Poder de posición*: la ubicación del puesto que se desempeña en una organización en el organigrama de la misma, le otorga poder, el control del acceso a una persona responsable de decisiones clave, también se vuelve poder, ya que se controla el flujo de información y de comunicación personal, existen otras características relacionadas al puesto que determinan el poder como se observa en la siguiente tabla (tabla 1):

TABLA 1
Características de poder en la jerarquía organizacional según Whetten y Cameron*

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

* Tomado de Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999

- b) *Poder de conocimiento*: en las organizaciones se procesa la información para producir bienes y servicios, así que los conocimientos determinantes para alcanzar las metas de la organización convierten en poderosa a la persona que los posee.
- c) *Poder en toma de decisiones*: se toma una fuente de poder por que las personas o grupos pueden afectar el proceso de toma de decisiones, la meta, las premisas, las alternativas o los resultados.
- d) *Poder por relaciones*: las afiliaciones, los canales de información y coaliciones (internas y externas) de la organización representan la fuente de poder, el entendimiento de las fuentes internas de relaciones es la clave para vislumbrar cómo se lleva a cabo el poder en las organizaciones.
- e) *Poder por control de recursos*: la organización como sistema necesita entradas para producir productos o salidas, los inputs necesarios se pueden clasificar en recursos materiales, humanos, financieros, de información, la importancia de los recursos específicos para el éxito de una empresa y la dificultad de obtenerlos es variable, por lo que los recursos esenciales o difíciles de obtener ganan poder en las organizaciones. Los recursos evitan o gestionan dependencias debido a la integración vertical o a la estructura de las relaciones con los proveedores (internos o externos).

Partiendo de esta tipología de French y Raven (1959) sobre las bases del poder, algunos autores han propuesto que las mismas pueden ser agrupadas en dos grandes dimensiones. Estas dimensiones han sido denominadas como poder de posición y poder personal (Bass, 1960, en Guillén, 1999; Hinkin y Schriesheim, 1990), y más recientemente se ha empleado el término de poder formal y poder informal, por su articulación a la estructura.

1.2 INFLUENCIA

Según Pérez (Morales, 1999) la influencia social esta presente en todas las esferas de la vida y, su estudio proporciona información para comprender cómo se modifican la percepción, los juicios, las opiniones, las intenciones, las actitudes o comportamientos de una persona por el simple hecho de relacionarse con otras personas, grupos, instituciones o con la sociedad en general.

Así mismo, Uribe (2002) afirma que varias esferas de nuestra vida cotidiana y profesional se relacionan directa o indirectamente con tácticas o estrategias de influencia organizacional, debido a que éstas son partes de las estructuras del poder, ya sea por idiosincrasia personal, familiar u organizacional; en otras palabras, porque las estructuras del poder se encuadran en la cultura.

De acuerdo con Raven y Rubin (1983), la influencia social y el poder social han sido tradicionalmente vistos como dos conceptos discretamente relacionados, tal vez por que el poder social es típicamente definido como el potencial de influencia de una persona sobre otra, mientras que la influencia social es definida como cualquier conducta que una persona posee y que causa una conducta o un cambio actitudinal en un receptor o el cambio en sí mismo.

1.2.1 Conceptualización de influencia

En la época grecorromana, ya era utilizada la influencia por parte de filósofos y políticos, ya fuera en el discurso o en la oratoria que se practicaba comúnmente. Posteriormente, Maquiavelo en el año de 1532 (en Cariño, 1986), nos da una demostración de una metodología aplicada para lograr y conservar el poder a través de la influencia, tan es así, que actualmente siguen siendo reconocidas sus ideas sobre la política y el correcto uso del poder frente a las sociedades.

Allport en 1968 (en Cariño, 1986), afirmaba que el estudio de la influencia social se inicia a mediados del siglo XIX, con algunas revisiones hechas sobre la sugestión y que según Montmollin en 1977 (en Cariño, 1986), se describe en tres etapas diferentes que van: de lo patológico a lo normal, de lo individual a lo social y de la interacción a la interdependencia social. Y considerando estudios actuales se identifica una cuarta etapa, que va de lo funcional a lo genético (Cariño, 1986).

Etapa 1. De lo patológico a lo normal.

Libeault, en 1866 (en Cariño, 1986), propone el término de "sugestión" como aquellos fenómenos análogos a los hipnóticos, caracterizados por el comportamiento de un individuo que realiza automática, compulsiva e inequívocamente cuando otro individuo lo demanda y que nada tiene que ver con la conducta deseada.

Es hasta 1898, que con los estudios de Sidis (en Cariño, 1986), discípulos de Charcot, establece la distinción entre dos tipos de sugestión; una patológica, ligada a la hipnosis, y otra menos "anormal", inducible mediante ordenes verbales indirectas. En 1900, esta discusión fue retomada y ampliada por Binet que "normalizó" la sugestión estudiando las condiciones experimentales de su aparición. Binet concluyó que la sugestión no era una cuestión patógena, sino una dimensión de la personalidad, remitible a una peculiar relación entre sugestionador y sugestionado, una relación personal de dominación-sumisión.

Etapa 2. De lo individual a lo social.

Terman en 1904 (en Cariño, 1986), es el primer investigador que trabaja los aspectos sociales de la influencia. Y fue Sherif en 1935 (en Cariño, 1986), con sus trabajos sobre la construcción de las normas sociales, que el concepto de sugestión-influencia dejará de ser considerada como patrimonio de la psicología individual y dejará de ser pensada en términos de sujetos pasivos y sumisos ante acciones clandestinas de otros. Asch en 1948 (en Cariño, 1986), opuesto al totalitarismo rechaza estas teorías y reconoce el carácter social de la influencia.

Etapa 3. De la interacción a la interdependencia.

Lewis, en 1950 (en Cariño, 1986), considera que el factor determinante del proceso de influencia no es la mera interacción social, sino en las relaciones específicas de los individuos mantienen entre sí al momento de esta interacción. Se insistirá en que lo esencial del comportamiento de un grupo de individuos reside en el carácter interdependiente de sus nexos, en el hecho de que cada miembro del grupo depende de los otros para la satisfacción de sus necesidades y alcance de sus metas.

En investigaciones realizadas por Deutsch y Gerard (1955; en Cariño, 1986), se demuestra que la interdependencia social regula el punto de vista de los miembros del grupo, ellos distinguen entre dos tipos: de *influencia la normativa*, que es la tendencia a conformarse a las expectativas del grupo y la *influencia informativa*, es la tendencia a aceptar la información que da el grupo como objetiva.

Etapa 4. De lo funcional a lo genético.

A partir de los años setentas se empezó a desarrollar la idea de que el individuo no siempre es pasivo, no reacciona solo en términos de sumisión y de dependencia; de que en ocasiones, la minoría posee su propio cuadro de respuestas y busca impulsarlo frente a la autoridad. De modo que, al mismo tiempo que toma interés el estudio de la influencia de las minorías, surge el interés hacia el estudio de la innovación social (en Cariño, 1986).

En estudios realizados por Moscovici, Lage y Naffrechoux (1969), se concluyó que una minoría consistente podía influir a la mayoría en dirección contraria a la evidencia de sus sentidos, contrario a lo que había encontrado Asch con un enfoque meramente funcional. Con estos estudios se asentaron las bases y la legitimidad del análisis de otras modalidades en el estudio de la influencia, diferente a aquella del conformismo.

1.2.2 Definición de influencia

Varios autores se han enfocado al estudio de la influencia, y han dado sus propias definiciones a éste término.

Hughes, Ginnet y Curphy (1974; en Cariño, 1986), definen Influencia como: "El cambio en actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona".

Por otra parte, Faucheaux y Moscovici en 1976 (en Cariño, 1986), definen la influencia social como "las transformaciones que sufren los mecanismos generales del juicio, la percepción y la memoria como resultado de las interacciones entre dos sujetos, dos grupos, relativas a un objeto o estímulo común".

De la definición anterior, se desprende por una parte, el hecho de que el proceso de influencia está relacionado con los actos y con los sentimientos y que es ante todo, en el plano de la cognición en el que se desenvuelve. Por otro lado, reconoce que los fenómenos de la influencia se despliegan siguiendo el proceso social más general presente durante las "presiones ejercidas en las sociedad tendiente a uniformizar y modificar el comportamiento de sus miembros" (Moscovici, 1976).

Y finalmente, asume que las fuerzas promotoras de estas presiones sociales, encuentran su razón de ser, en el ámbito individual, sino en el de las circunstancias históricas, económicas y sociales que las originan y las mantienen en momentos dados para sociedades precisas.

Investigadores mexicanos Uribe et al. (2002), bajo un enfoque organizacional definen a las tácticas de influencia como "la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales."

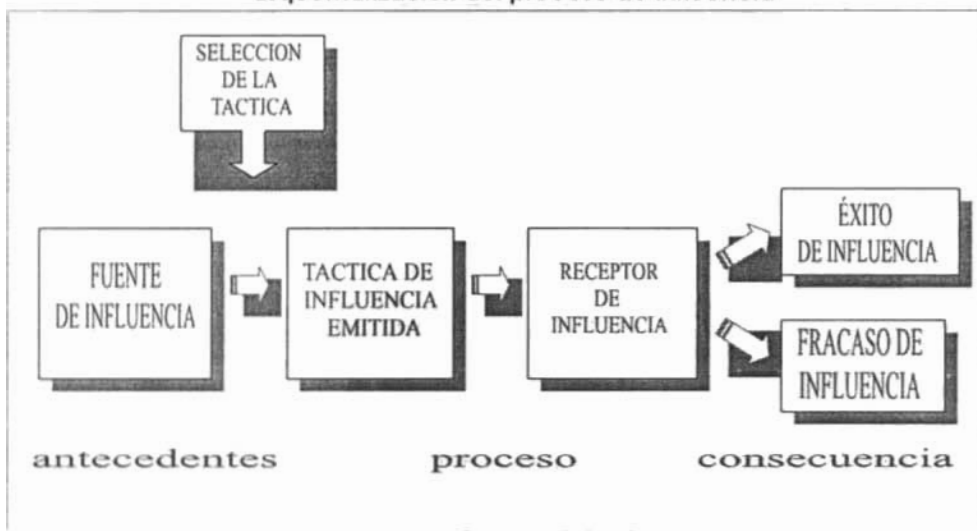
1.2.3 Proceso de influencia y sus principales elementos

Específicamente en el ámbito laboral, según Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (2002), se derivan los siguientes puntos:

- a) Siempre hay alguien quien dirige la influencia considerado como *fente de influencia*.
- b) Existe alguien quien recibe dicha influencia, llamado *receptor*.
- c) La efectividad de la influencia puede estar determinada por las *tácticas que use quien quiera influir*, independientemente de la capacidad de poder, de la resistencia al mismo o de la dependencia unilateral (ver figura 2).
- d) Desde el punto de vista del ámbito laboral, pueden existir tres vías de influencia: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de compañero a compañero (las cuales serán abordadas en el capítulo siguiente).

En todo proceso de influencia es posible identificar tres elementos principales: *el agente que ejerce la influencia, el método utilizado para ello y el destinatario al que se trata de influenciar.*

FIGURA 2
Esquemafización del proceso de influencia *



*Figura elaborada a partir de información encontrada en Uribe-Prado (2003).

a) Fuente de influencia

La influencia puede ser ejercida por "actores" que pueden ser individuos, grupos, roles, oficios, gobiernos, estados u otros agregados humanos (Dahl, 1957). Según March (1957; en Peiró, 1997) los agentes básicos, en contextos organizacionales, son los roles y las conductas de quienes los desempeñan. Ya Bernard señaló (1938; en Peiró, 1997) que cabe distinguir dos tipos de poder en los miembros de una organización: el que depende de su posición formal y el poder de liderazgo, que depende de la habilidad de la persona para influir sobre otros más allá de lo que su posición le posibilita.

Existen diversos aspectos individuales relevantes en el ejercicio de la influencia (Peiró, 1997):

- a) *Recursos del agente*: Disponibilidad de recursos que el destinatario valora y que no puede conseguir fácilmente. Esa disponibilidad no implica necesariamente posesión, sino control sobre ellos.
- b) *Motivación del agente*: Además del control de recursos, hay que tener en cuenta la motivación del agente para influenciar. No todas las personas actualizan sus potencialidades y posibilidades de influencia (Schulze, 1958; en Peiró, 1997).

Varios autores han postulado a lo largo de la historia un motivo universal y unitario de poder (Hobbes, 1651; Nietzsche, 1912, Maquiavelo, 1532; en Peiró, 1997). Russell (1938; en Peiró, 1997) aunque admite que es un deseo universal, distingue entre "el poder deseado como un medio y el poder deseado como un fin en sí mismo". Esta distinción entre motivación intrínseca y motivación instrumental de poder ha sido analizada en las investigaciones posteriores. McClelland (1976), ha estudiado la necesidad de poder a través de técnicas proyectivas, en la primera fase y; con técnicas neurofisiológicas posteriormente, sosteniendo que las personas con alta necesidad de poder están interesadas ante todo en usarlo para su propio beneficio y utilizan todas las tácticas a su alcance en el trabajo para lograr sus metas particulares. Por el contrario, quienes están socializados en valores más solidarios y altruistas, aunque tenga una alta necesidad de poder, y lo logren, lo utilizarán para ayudar a los demás. Para Shostrom (1967; en Peiró, 1997) el ser humano es un manipulador, y para determinadas personas, el control sobre otros, puede convertirse en su propia recompensa aparte de cualquier otra extrínseca.

La necesidad de poder ha sido ampliamente estudiada (Atkinson y Feather, 1966; McClelland y Burnham, 1976; en Peiró, 1997) y los resultados obtenidos indican que la cantidad de poder que un individuo ejerce depende en buena medida de su necesidad de poder (Winter, 1973; en Peiró, 1997). Kipnis (1976) ha estudiado sujetos con una elevada necesidad de poder y, en especial, su resistencia a que les sea reducida, utilizando para ello, entre otros procedimientos, los denominados "rituales de intimidación".

- c) *Aspectos de personalidad*: El "locus de control" es uno de los factores que incide en el ejercicio del poder, siendo los sujetos con "locus de control interno" los que probablemente tengan mayores expectativas de conseguir influencia (Porter, 2003). También la "propensión al riesgo" incide en el ejercicio de la influencia, pues algunas personas siguen determinados cursos de acción, no para conseguir poder, sino para sentirse seguros, respaldados, por tener un marco de referencia fuerte (Keeney y Rafia, 1976; en Peiró, 1997).

Por último, una variable especialmente relevante en este campo ha sido la del maquiavelismo, los individuos que puntúan alto en la escala de maquiavelismo son caracterizados como manipuladores de otros, tienden a iniciar y controlar la estructura de interacciones personales. Aunque pueden ser convencidos por argumentos racionales, son relativamente insensibles a las presiones sociales. Además, en las relaciones personales directas "pueden ser agentes muy eficaces de influencia social, incluso en ausencia total de una fuente obvia de poder social. (Shaver, 1977; en Peiró, 1997).

- d) *El desempeño de un rol*. El desempeño de determinados roles requiere el ejercicio de influencia y de poder de acuerdo con las expectativas de los miembros del conjunto de rol. El agente de la influencia es a su vez objeto de otras influencias (Peiró, 1997)

b) Determinantes de la táctica emitida

Las tácticas o medios de poder o influencia han sido definidos por Dahl (1957) como "actividad mediadora de A entre la base de A y la respuesta de B". Se trata pues, de acciones instrumentales realizadas para conseguir influencia y, a través de ella, el cambio del comportamiento en B.

Sin embargo, se hablará más ampliamente de ellas en el apartado siguiente. Lo que podemos abordar ahora es que existen factores que determinan la táctica.

Entre los determinantes de carácter general, cabe señalar la concepción que el agente tiene de la persona humana (recuérdese la distinción de McGregor entre la teoría X y la teoría Y) el entorno cultural de la organización y sus limitaciones legales.

Existen además determinantes más inmediatos: a) anticipación de la efectividad de un medio determinado para esa *situación*; b) evaluación de los *costos* inmediatos que produce su utilización; c) evaluación de las *consecuencias* a largo plazo; d) *evaluación ética* de los medios; y e) *disponibilidad*.

c) Receptor de la influencia

El destinatario puede ser, también, un individuo, un grupo o cualquier otro colectivo. El conjunto de destinatarios se ha denominado *dominio de poder*. Una serie de aspectos psicológicos de estos individuos inciden en la reacción comportamental ante el intento de influencia.

- a) *Aspectos perceptivos*. Incide en las relaciones de influencia, la percepción que el destinatario tiene de la gente que trata de influirle y de las bases sobre las que fundamenta su influencia. La clasificación de las fuentes de poder establecida por French y Raven (1959) se fundamenta, no solo en la consideración de los recursos disponibles para el que detenta el poder, sino también en las necesidades y motivos del sujeto al que se trata de influir y en la percepción que éste tiene del tipo de relaciones establecidas.
- b) *Aspectos motivacionales*. Los recursos de un agente de influencia solo son bases de poder sobre una persona o grupo en la medida en la que pueden satisfacer necesidades, intereses, expectativas o valores de esas personas, y con costos inferiores a los requeridos para satisfacerlos de otro modo si ello resulta posible, creando una relación de *dependencia* que ha sido considerada el aspecto esencial de toda relación de poder (Emerson, 1962; en Peiró, 1997). Se han elaborado diversas clasificaciones de motivos, recuérdese las de Murría, McGregor, Maslow o Alderfer, que pueden resultar útiles para categorizar las diferentes bases motivacionales de los procesos de influencia.
- c) *Otros procesos psicológicos relevantes*. Allport (1954; en Peiró, 1997) ha aludido a los procesos de imitación, identificación y sugestión, y Kelman (1972) a tres procesos psicológicos que conducen a la conformidad del sujeto:

- a) *La sumisión* se da cuando el destinatario acepta la influencia porque espera conseguir así una reacción favorable del agente de influencia.

- b) *La identificación* ocurre cuando el destinatario acepta la influencia porque desea establecer o mantener una reacción autodefinitoria de carácter satisfactorio.

- c) *En la internalización* el destinatario acepta la influencia porque el contenido de la conducta inducida le resulta intrínsecamente reforzante. Cada uno de estos procesos es más probablemente evocado por alguno de los tipos de poder que posee el agente. Así, por ejemplo, si la base del poder del agente es el control, es mucho más probable que desencadene un proceso de *acatamiento* que uno de *identificación*.

- d) *Conducta manifiesta vs. Disponibilidad para la acción.* Algunos autores, como Dahl (1957), han defendido que el estudio de los efectos de la influencia ha de considerar únicamente las conductas manifiestas de los destinatarios y las probabilidades de aparición de esas conductas. De hecho, se dan casos en los que no existe congruencia entre los cambios observables debido a los procesos de influencia y los cambios que se producen en niveles encubiertos (p.e. actitudes, creencias, etc.). Conceptos como los de valencia, expectativas, campos de fuerza y estructuras cognitivas son necesarias para comprender mejor los planes e intenciones que caracterizan la disponibilidad a actuar y que complementan, clarifican y matizan la comprensión alcanzada al considerar los comportamientos observables consecuencia de los procesos de influencia.

1.2.4 Tácticas de Influencia

Si las bases del poder implican potencialidad en el empleo de determinados recursos, la conducta manifiesta referida a esta potencialidad, se operacionaliza a través de las tácticas de influencia. Se considera, por tanto, a las tácticas de influencia como un puente entre el poder y la conducta ejercida.

En este sentido, el ejercicio del poder implica una serie de conductas de influencia, que *reflejan el modo en que las personas que tienen poder intentan conseguir lo que quieren*. Podemos referirnos, así, a aquellas conductas emitidas por los superiores, en las organizaciones, para influir sobre las actividades llevadas a cabo por sus subordinados (Hinkin y Schriesheim, 1990; Yulk y Falbe, 1990).

Sin embargo, diversas clasificaciones sobre las tácticas de influencia comúnmente empleadas en las organizaciones no han realizado una distinción explícita entre poder y tácticas de influencia (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Shaw y Condolly, 1986, este último en Guillén, 1999) no han establecido diferencias entre la cantidad de recursos controlados, que efectivamente proveen el potencial para ejercer poder e influencia, y el uso real de las tácticas de influencia. Se ha asumido, por parte de estos autores, que la táctica de la amenaza va siempre ligada a la base coercitiva del poder, y las promesas a la base de recompensas.

Los resultados de estudios empíricos sobre el tema han demostrado, sin embargo, que las bases del poder y las tácticas de influencia son constructos diferentes, y que no se puede asumir, consecuentemente, que conociendo las bases del poder, se conocieran las tácticas empleadas (Hinkin y Schriesheim, 1990; Yulk, Kim y Falbe, 1996). No se podrá afirmar genéricamente, por tanto, que la amenaza sólo puede ser empleada cuando posee una elevada capacidad punitiva sobre la otra parte.

Se han propuesto clasificaciones sobre las *tácticas de influencia* entre las que destacan autores como:

Morales (1999), define y explica las tres modalidades de la **Influencia Social**, las cuales son: *normalización, conformismo e innovación*.

- *Normalización*: Sherif (1935; en Morales, 1999), inició el estudio de esta modalidad, la cual, abarca los procesos de influencia recíproca en la que ninguna de las dos partes tiene marco de referencia alguno para emitir algún juicio. Allport (1968; en Morales, 1999), propone que los individuos evitamos entrar en conflicto con el otro, de no evitarlo, generaría inseguridad en nuestros juicios; por otro lado explica que mientras más extremos sean los juicios del sujeto, mayor es la probabilidad de que haya un desacuerdo.

Encontramos, entonces, dos mecanismos en la influencia: el primero hace alusión a que las respuestas de los otros influyen en el sujeto porque definen un marco de referencia que lo hace suyo sin darse cuenta de ello, haciendo la interiorización, los juicios posteriores, estarán influidos por éste. El segundo mecanismo de la influencia, se centra en la relación que se quiera entablar con la otra persona y se basa en la búsqueda del consenso de acuerdo a lo socialmente establecido para evitar conflictos. Por otro lado, la influencia puede estar determinada por otros factores como los son la atracción y el poder de quien trata de influir.

Otro factor importante en la normalización, es la jerarquía que tiene la otra persona, pues no todos ejercen el mismo grado de influencia ni todos los sujetos se dejan influir de la misma forma. Los estudios de Sampson en Insko, han mostrado que mientras mayor es el grado de amistad entre los miembros del grupo, la convergencia en el grupo será mayor. Por otro lado, cuando la jerarquía del sujeto es superior, sólo ejerce mayor influencia si hay fuerte cohesión en el grupo o atracción recíproca (Sampson e Insko, 1964; Pollis, 1967; Pollis y Montgomery, 1968; en Morales, 1999).

- *Conformismo*: Es cuando el individuo cambia un juicio previo hacia determinado objeto para adaptarlo a los de otro individuo o grupo, debido a la presión ejercida por éste. Por otro lado, en cuanto a cuestiones de personalidad, se habla de quienes son más influenciables, entre las que se encuentran las personas neuróticas, los emocionalmente inestables, además de los inseguros, autoritarios, ansiosos, los incultos, las mujeres, entre otros (Morales, 1999).

La dependencia es importante para que el proceso de influencia se dé, cuando el individuo se conforma con las expectativas del otro, la *dependencia normativa* se observa, esto con el fin de que se le reconozca y se le acepte. La *dependencia informativa* es cuando se acepta la información del otro como parte de la realidad. Cuando damos una respuesta puede ser lo que realmente pensamos o lo que queremos que los demás piensen que pensamos. Así se tienen 4 factores de cambio público y/o privado (Morales, 1999):

- *Interiorización*: Cambio en lo público y en lo privado (lo que decimos y lo que pensamos).
- *Complacencia*: Cambio en lo público pero no en lo privado (cambio en lo que decimos, pero no en lo que pensamos).
- *Conversión*: No hay cambio en lo público pero sí en lo privado (no hay cambio en lo que decimos pero sí en lo que pensamos).
- *Independencia*: No hay cambio ni en lo público ni en lo privado (no cambia lo que decimos ni lo que pensamos).

Se fue descubriendo que la influencia social, dependía más de las relaciones sociales más que de la misma respuesta, esto depende de la distancia social que exista, puede estar definida por la edad, el sexo, la raza, etc., también puede estar determinada por la pertenencia al grupo, se adopta un punto de vista decidido por el intragrupo.

- *Innovación*: Se refiere al proceso de elaboración de nuevas normas para reemplazar las ya existentes. Interactúan tres entidades sociales:
 - *Poder*: Es elemento dominante de la relación.
 - *Población*: A quien va dirigida la influencia.
 - *Minoría*: La que propone la nueva norma a adoptar.

Parsons (1963; en Morales, 1999), tiende a hacer hincapié en el contrato social y la sanción. Propone cuatro estrategias básicas de poder como resultado de esta interacción.

- *Persuasión*. Es la tendencia del actor a convencer a través del razonamiento y de las posibles ganancias para el otro, para que actué como desea el actor.
- *Inducción*. El actor plantea propuestas de contingencias situacionales favorables para el otro,
- *Internalización*. El actor da a conocer las aplicaciones contraproducentes por hacer alguna cosa.
- *Disuasión*, el actor hace evidente las consecuencias negativas.

Tedeschi, et al (1984), los cuales introdujeron los modos de influencia que un actor puede emplear en interacciones de diada y que pueden ser clasificadas en matrices de 2X2 (Figura 3).

- *Las amenaza y las promesas* son modos influenciabiles en los cuales el actor media el castigo y la recompensa para el objeto y no esconde sus intenciones de influenciar. Preocupaciones y remedios son modos de influencia en los cuales el actor abiertamente muestra su interés en producir cambios en el comportamiento del objeto.
- *El refuerzo de control* ocurre cuando el actor controla las recompensas y castigos que son usadas para manipular el objeto sin la conciencia del objeto de las intenciones del actor.
- *El control informativo* incluye control guía, información filtrada, y el uso manipulatorio de precauciones y remedios. El control guía ocurre cuando el actor está consciente y controla el estímulo (o guía) que saca las responsabilidades del objeto. En la información filtrada, el actor detecta y controla los canales de comunicación.
- El uso de manipulación de *advertencias y mejoras* es la tendencia del actor para distinguir los deseos del que se pretende influenciar.

FIGURA 3
Matriz de 2x2 de los modos de influencia propuestos por Tedeschi, (1984)*

	INFLUENCIA ABIERTA	MANIPULACIÓN
SI	Amenazas y Ofrecimientos	Control de refuerzos
NO	Persuasión (Advertencias y Mejoras)	Control de información: <ul style="list-style-type: none"> • Control guía • Filtración de Información • Advertencias

* Tomado de Tedeschi, et al. (1984).

Howard, Blumstein y Schwartz (1986), proponen seis estrategias:

- *Intimidación*: Incluye amenazas, insultos, ridiculizarle y violentarse.
- *Autocracia*: Incluye insistencia, reclamación de derechos y autoritarismo.
- *Manipulación*: incluye prejuicios, impedimentos, conductas seductoras y promesas.
- *Súplica*: Incluye alegato, defensa, llanto, pregón, actuar indefenso y colaborador.
- *Negociación*: Incluye razonar, ofrecer compromiso, hacer algún trato o intercambio.
- *Desinterés*: malhumor, crear emociones de culpa y marcharse de la escena.

Yukl y Tracey (1992). Estos autores identifican 9 tácticas de influencia que se emplean para influir tanto en las relaciones ascendentes, descendentes como laterales, es decir, tanto para influir sobre los superiores, los subordinados o los compañeros de trabajo. Estas tácticas son las siguientes:

- *Presión*: Se exige y amenaza. Se recuerda continuamente la tarea a realizar y se comprueba si se ha llevado a cabo.
- *Intercambio*: Se prometen recompensas o beneficios tangibles. Se ofrece ayuda a cambio de llevar a cabo lo que se pide.
- *Persuasión racional*: Se emplean argumentos lógicos y evidencias objetivas, explicando las razones de una propuesta de forma clara y convincente, detallando los motivos por los que son deseables los cambios propuestos, recurriendo a los hechos y la lógica para presentar una petición de trabajo en forma interesante y explicando cómo un cambio propuesto podría ser realizado sin mayor dificultad.
- *Tácticas de coalición*: Se recurre a la ayuda o apoyo de terceras personas para realizar una propuesta. Se les pide que expliquen las razones por las que apoyan la propuesta. Se trata de que alguien a quien el sujeto objeto de influencia respeta, medie para que éste acepte la propuesta.

- *Intereses personales:* Se recurre a los sentimientos de lealtad y amistad. Se pide al sujeto objeto de influencia ayuda para realizar una tarea como un favor personal. Se pone de manifiesto la amistad con el sujeto para que apoye el cambio propuesto.
- *Adulación:* Se emplean elogios y adulaciones. Se halaga al sujeto objeto de influencia, resaltando su calificación, haciendo hincapié en su habilidad encargándole algo difícil, o expresando aprecio por su ayuda prestada en el pasado al proponerle que realice otra tarea.
- *Recurrir a aspiraciones:* Se recurre a los valores, ideales y aspiraciones de la otra persona. Se emplea un tono animado y emocional para crear entusiasmo hacia el cambio propuesto. Se trata de retar a la otra persona a hacer algo novedoso o llevar a cabo algo difícil compitiendo con otros. Se describe el proyecto o actividad propuesta como una oportunidad para que el sujeto pueda hacer algo realmente emocionante y en el que merece la pena participar.
- *Legitimación:* Basándose en las políticas, reglas, prácticas o tradiciones de la organización, se exige respeto, autoridad o el derecho a realizar algún cambio. Se dice al sujeto objeto de influencia, que la tarea encomendada ha sido aprobada por alguien con autoridad. Se confirma que la petición es legítima refiriéndose a documentos como instrucciones de trabajo, estatutos informes internos de la alta dirección.
- *Consulta:* Se solicita participación y se consideran las ideas y sugerencias propuestas por otras personas. El agente de influencia admite los posibles fallos que le indiquen, e invita a realizar sugerencias de cómo mejorar, animando a expresar cualquier duda o preocupación y preguntando cómo resolverían la situación. El agente de influencia, modificará la propuesta o plan, para tratar de incorporar las sugerencias de estas personas.

Falbo (1977) utilizando un método inductivo, le pidió a 141 sujetos escribir un ensayo describiendo como influían en las demás personas, Falbo obtuvo 16 estrategias generales de influencia, sometiéndolas posteriormente a un proceso de escalamiento multidimensional, clasificándolas en 4 grupos principales: racionales (compromiso), irracionales (engaño), directas (persistencia) e indirectas (manipulación) (Tabla 2).

TABLA 2
Estrategias de poder obtenidas por Falbo en 1977*

ESTRATEGIAS DE PODER OBTENIDAS POR FALBO	
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmar • Negociar • Prometer • Engañar • Mensajes emotivos emitidos por el influenciador • Evadir • Arbitrariedad mediante hechos consumados • Amenazar 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistir • Razonar • Mensajes emitidos para cambiar el ánimo del influenciado • Aparentar ser experto • Insinuar • Persuadir • Argumentar sin fundamentos • Influir mediante manipulación del pensamiento

* Elaborada a partir de información encontrada en Falbo, (1977).

Por su parte, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) preocupados por la influencia en las organizaciones, entre subordinado y jefe, entre jefe y subordinado y entre colegas, pidieron a 165 sujetos (62 en dirección ascendente, 54 en dirección descendente y 49 en dirección lateral) que elaboraran un ensayo sobre un incidente crítico de su trabajo actual para influenciar en las tres direcciones antes mencionadas, fue elaborado un análisis de contenido de los ensayos y se obtuvieron 370 tácticas ordenadas por acuerdo entre jueces en 14 categorías que son las que se presentan en la tabla 3.

TABLA 3
Tácticas obtenidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson, en 1980*

TÁCTICAS OBTENIDAS POR KIPNIS, SCHMIDT Y WILKINSON	
<ul style="list-style-type: none"> • Clandestinidad • Perseverar • Recompensar • Requerir directamente • Exigir • Otorgar datos de respaldo a una solicitud • Formar coaliciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar beneficios • Acciones personales negativas • Entrenar a los demás • Auto-presentarse positivamente • Requerir con flexibilidad • Explicación racional de una solicitud • Acciones administrativas negativas

* Elaborada a partir de información encontrada en Kipnis, (1980).

Posteriormente, otro de los investigadores que ha estudiado ampliamente las tácticas de influencia organizacional es Uribe (2003), quien al darse cuenta de que la investigación de las tácticas de influencia en México era precaria, llevó a cabo con sus colaboradores, una investigación exploratoria, realizando una réplica del estudio realizado por Falbo (1977) para identificar las tácticas de influencia que operaban en este país, encontraron 20 estrategias similares a las de Kipnis, (1980) y Falbo (1977) además de 7 nuevas tácticas propias de la población mexicana (Tabla 4).

TABLA 4
27 Tácticas de Influencia Organizacional
obtenidas por Uribe-Prado (2003)*

TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL		
Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)	Falbo (1977)	Uribe- Prado, et.al (2003)
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones Clandestinas • Acciones amenazantes • Intercambio de beneficios • Capacitar • Recompensar • Alardear • Ordenar • Pedir un favor • Explicación racional • Hacer alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmar algo • Negociar • Engañar • Expresiones faciales • Evadir • Mostrar experiencia • Desafiar • Insinuar • Persistir • Exponer sin fundamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Repartir el trabajo • Orientar a los demás • Obedecer • Revisar para aclarar • Hacer el trabajo de otro • Intimar • Ser amable

* Elaborada a partir de información encontrada en Kipnis, (1980).

Estas 27 tácticas obtenidas por Uribe (2003) fueron sometidas al proceso de escalamiento multidimensional, el cual arrojó cuatro grupos: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva (Tabla 5).

Tabla 5
Clasificación de las 27 tácticas de influencia organizacional encontradas por Uribe Prado (2003)*

CLASIFICACIÓN DE LAS 27 TÁCTICAS DE INFLUENCIA			
GRUPO A PERSUACIÓN RACIONAL	GRUPO B PERSUACIÓN AUTORITARIA	GRUPO C PERSUACIÓN RACIONAL	GRUPO D RESUACIÓN AFECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Ser amable • Hacer trabajo de otros • Hacer alianzas • Explicación racional • Pedir favores • Recompensar • Capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Obedecer • Evadir • Afirmar algo • Ordenar • Alardear • Amenazar 	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer sin fundamento • Persistir • Insinuar • Desafiar • Expresiones faciales • Engañar • Acciones clandestinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Intimar • Revisar • Orientar • Repartir • Experiencia • Negociar • Intercambio de beneficios.

* Tomado de Uribe, et al. (2003)

En síntesis, el poder es un constructo de orden social, integra casi a todas las relaciones interpersonales, dicho de otro modo, se encuentra inmerso en nuestra vida cotidiana y, por supuesto, dentro de las organizaciones. De acuerdo con lo que hemos revisado, Pfeffer (1992) define al *poder* como "la habilidad potencial para influir sobre las conductas, cambiar el curso de las acciones, vencer las resistencias y hacer que las personas hagan cosas que no las harían de otro modo." Esta definición nos deja claro que el poder es relacional, surge de la dependencia de los recursos y sobre todo es potencial.

Además, identificamos las *bases de poder* (French y Raven, 1959) como son: el poder coercitivo, de recompensa, informacional, legítimo, experto y de referente, sobre las cuales se sustenta el poder y posteriormente sus manifestaciones conductuales, ya que si no se cuenta con las bases de poder necesaria no se podrá emplear la táctica de influencia de forma eficaz.

Así, el poder puede ser operacionalizado a través de sus manifestaciones conductuales, es decir, mediante el empleo de tácticas de influencia. Recordemos que la influencia se refiere a "las transformaciones que sufren los mecanismos generales del juicio, la percepción y la memoria como resultado de las interacciones entre dos sujetos, dos grupos, relativas a un objeto o estímulo común".

Dentro de las organizaciones la efectividad de la influencia puede estar determinada por las tácticas que se usen, independientemente de la capacidad de poder, de la resistencia al mismo o de la dependencia unilateral. Uribe define a *las tácticas de influencia* como "la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales." (Uribe, 2002). Esto deja claro, que la influencia puede variar hacia cualquier sentido dentro de la jerarquía no importando el lugar en que se ejerza. Las clasificaciones que se tienen acerca de las tácticas de influencia, como hemos visto, también son variadas, sin embargo, entre las más significativas en nuestro país están las 27 tácticas identificadas por Uribe (2003) debido a que están basadas en la idiosincrasia mexicana.

Las investigaciones de tácticas de influencia dentro de las organizaciones, han demostrado que el uso diferenciado de ellas está determinado por diversas variables, y una de las más poderosas ha sido el *nivel que se ocupa* dentro de una organización estructurada jerárquicamente, de lo cual hablaremos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

Tácticas de Influencia Organizacional

2.1 NATURALEZA DE LA INFLUENCIA ORGANIZACIONAL

Durante las pasadas décadas se ha venido estudiando el tema del poder y la influencia desde la perspectiva del líder fundamentalmente, asumiendo que el poder era algo exclusivo de la persona que lo ostenta y de su posición. Esta aproximación, no obstante, ha sido abandonada en los últimos años por considerarla excesivamente reduccionista, al no tener en cuenta aspectos sustanciales como el contexto cultural, la situación concreta en que se desarrolla el poder, así como la influencia que ejercen los miembros sobre las conductas de las personas poderosas.

De forma progresiva, sin embargo, se observa un cambio en la literatura orientado hacia variables relativas a los seguidores o colaboradores, que desempeñan un rol activo, y al contexto cultural. Desde esta perspectiva, el poder hemos de entenderlo como el potencial de influencia que las personas ejercen o pueden ejercer en la organización, sea cual sea su posición, aunque, como es lógico, debemos esperar que el poder se incremente en la medida que se asciende de nivel, pero no necesariamente.

Como veremos durante este capítulo, las tácticas de influencia están presentes en toda la estructura jerárquica de la organización, y que, además, las direcciones en las que se utilizan estas tácticas son variadas, posteriormente, nos enfocaremos en las distintas direcciones en las que se puede dar el proceso de influencia: ascendente, descendente y lateral.

Pero como afirman Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), el poder es un proceso que se encuentra siempre presente dentro de las interacciones personales en el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional, incluso se presenta entre las distintas organizaciones. Todos los integrantes de la organización se ven afectados por el poder y lo usan en la búsqueda de una variedad de metas personales y organizacionales.

Hersey (1985; en Peiró, 1997), afirma que cualquiera que sea la posición ocupada en la jerarquía organizacional, las personas tratarán de influenciar a los demás. Porque, como explica Case, Dossier, Murkison, Keys (1988), la influencia comprende acciones formales e informales dependiendo del objetivo y propósito de la influencia, se dice que el poder debe llegar a ser una unidad de intercambio entre superiores y subordinados.

Al intentar determinar empíricamente los aspectos esenciales del control y del poder organizacional, Pugh, Hickson, Hinings y Tuner (1968; en Peiró, 1997) encontraron dos grupos de factores que explicaban más de la mitad de la varianza en un análisis de componentes principales. El primero hacía referencia al grado de estructuración de las actividades organizacionales (especialización de funciones, estandarización de procedimientos y formalización de normas), el segundo, al grado de concentración de la autoridad. Ambos son medios de controlar las organizaciones, es decir, de ejercer el poder.

La alternativa centralizadora establece un predominio de una estructura vertical, mientras que la alternativa que favorece a la especialización pone más énfasis en las relaciones horizontales de poder (Hickson, Astley, Butler y Wilson, 1981) los estudios realizados sobre la dirección vertical de influencia se han encontrado por una parte, en la distribución del poder entre la jerarquía organizacional y por otra, en el análisis de la influencia en dirección ascendente. Los estudios sobre la dirección horizontal del poder han prestado su atención a las variaciones de poder entre las diferentes subunidades de la organización.

Poter (2003) afirma que la influencia hacia arriba ha recibido menos atención conceptual y empírica dentro de la literatura en comparación con la influencia hacia abajo que se nombra administración y liderazgo, o la influencia lateral como la dinámica de grupo y socialización.

2.2 LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

La organización está estructurada en jerarquías, dentro de cada una de las cuales los puestos detentan poder que se les asigna, según del nivel de que se trate. Partiendo de los supervisores de primera línea, la pirámide se esta estrechando hacia arriba, disminuyendo en número de dirigentes y aumentando en poder.

En la estructura descentralizada hay menos niveles y mayor tramo de control de cada dirigente, y por lo tanto, mayor poder de cada uno de ellos. En este tipo de estructura el poder está distribuido más uniformemente que en la centralizada, donde el poder para limitar la selección de alternativas se encuentra fuertemente concentrado en los puestos altos de la pirámide. El tipo de estructura, por lo tanto, afecta la cantidad de poder de cada dirigente, en relación con el conjunto de ellos. Las estructuras organizacionales, por otra parte, están muy ligadas a otras variables que determinan el poder, como el proceso de legitimización y a la división del trabajo.

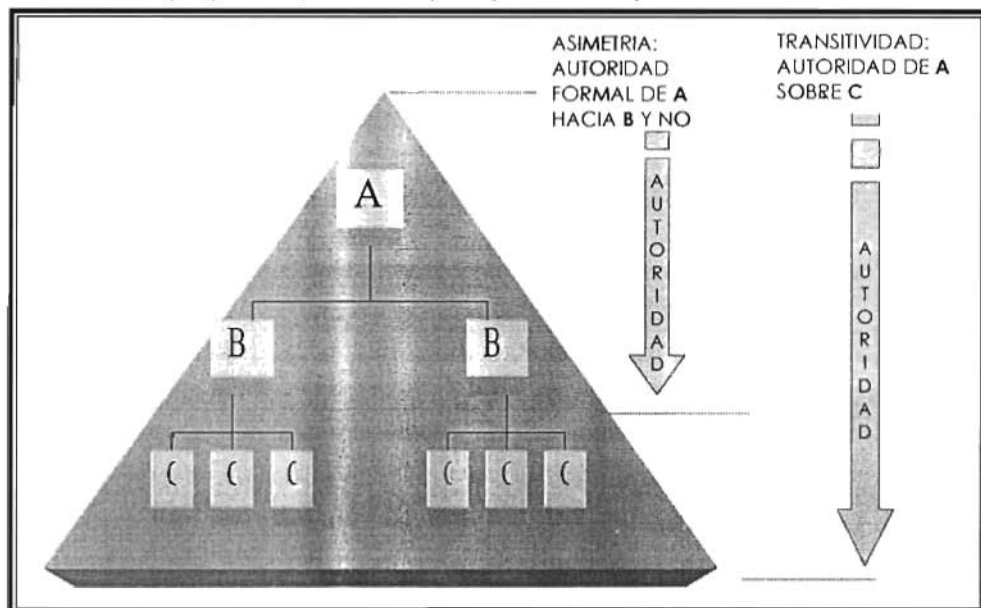
El análisis de la estructura jerárquica permite conocer en buena medida el comportamiento organizacional de los miembros; delimita las relaciones y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación entre los miembros. Especifica también el dominio o amplitud de control de cada supervisor.

El patrón jerárquico presenta dos características definitorias: asimetría y transitividad (Figura 4). Asimetría, porque si la organización establece que A tiene autoridad sobre B, éste no la tiene sobre A. Transitividad porque si A tiene autoridad sobre B y B tiene autoridad sobre C y D, A tiene entonces autoridad sobre C y D. Simón ha señalado la ubicuidad de la autoridad en las organizaciones (Simón, 1960).

La autoridad jerarquizada cumple una serie de funciones; ha sido descrita por Simón como "una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro del grupo (o de la organización) subordinando las decisiones de los individuos a las decisiones comunicadas por otros". Junto a la coordinación, cumple también la función de control y por tanto, "impone la responsabilidad del individuo ante aquellos que poseen autoridad" (Simón, 1971).

Una de las controversias más relevantes surgidas sobre este tema hace referencia al problema de la universalidad del principio jerárquico. Tannenbaum en un estudio realizado sobre la percepción de la autoridad mediante la técnica del "gráfico de control" en cinco países (Yugoslavia, Estados Unidos, Israel, Australia e Italia) encuentra que el principio jerárquico se da, tanto en empresas de países capitalistas como socialistas y también en los kibbutz de Israel, aunque se observa en las plantas yugoslavas un menor desnivel en la curva de poder percibida en función del nivel jerárquico (Tannenbaum y Cooke, 1979).

FIGURA 4
**Las dos características del patrón jerárquico
 propuesto por Simón (1960): Asimetría y Transitividad***



* Elaborado a partir de información encontrada en Simón, (1960).

Según los resultados de los efectos que tienen las posiciones jerárquicas sobre los procesos de influencia social, uno de los factores que más pesa en este proceso es la distancia real o percibida que separa al blanco de la influencia de la fuente de la misma. Esta distancia puede ser conceptualizada como el mayor o menor grado de similitud o afinidad social en situaciones relevantes como el estatus o la profesión (Pérez, 1994; en Morales, 1999). Se determina, por tanto, la distancia que es relevante, sobre la base de la pertenencia categorial del blanco y de la fuente de influencia.

Consistentes con esto, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) apuntan que los sujetos tienden a emplear tácticas de influencia distintas, según el estatus jerárquico de la otra parte. Es decir, el modo concreto de ejercer poder puede influir sobre la conducta de la otra parte (táctica de influencia), puede variar en función de que la persona se relacione con un superior, su compañero o su subordinado en la organización (estatus jerárquico relativo).

Los hallazgos demuestran, que los directivos de estatus jerárquico superior, al poseer un mayor abanico de posibilidades para influir sobre sus subordinados, tienden a ejercer más presión sobre los mismos. Como indica Kipnis y Schmidt (1983), a mayor discrepancia entre el poder de las partes, mayor es la posibilidad de utilizar tácticas más directivas y de presión.

El modo más clásico de ejercer el poder es que se realiza de forma descendente. Hablamos de este tipo de poder cuando un superior trata de ejercer influencia sobre un subordinado (Figura 5).

Por el contrario, el ejercicio del poder ascendente, se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores, a través de estrategias tales como congraciarse, ser persistente, presentar de un modo lógico las ideas o crear coaliciones. Algunos autores sostienen, incluso, que el principal desafío para la mayoría de los subordinados consiste en ganarse al jefe (Figura 5).

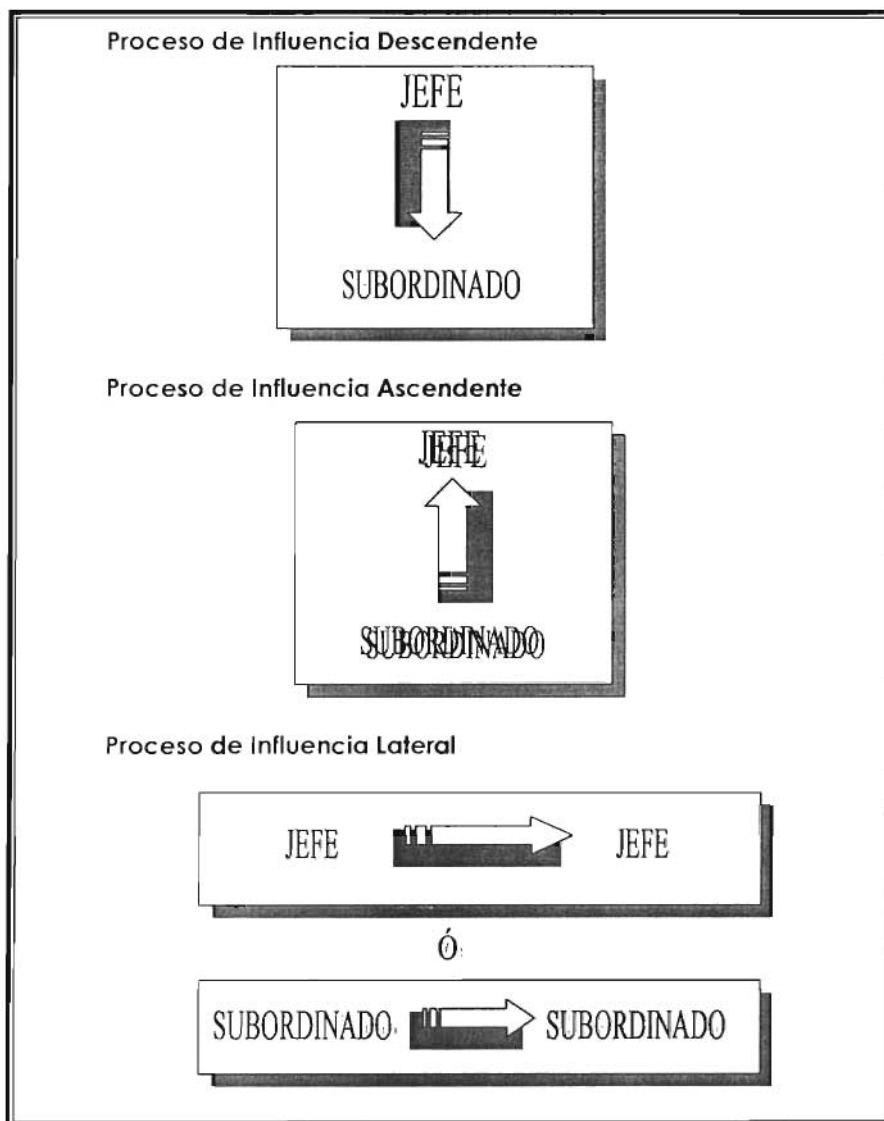
Por último, el poder lateral se ejercita cuando se trata de influir sobre aquellas personas que no son ni superiores ni subordinados dentro de la cadena de mando (relaciones interdepartamentales, interunidades, intergrupos) (Figura 5).

2.3 PROCESO DE INFLUENCIA DE JEFE A SUBORDINADO O DESCENDENTE

En situaciones organizacionales que involucran influencia hacia abajo, alguien esta intentando afectar la conducta de otro individuo o grupo de individuos de un nivel inferior en la jerarquía organizacional formal. Así, en la influencia descendente, el superior es el que inicia el intento de influencia. Por supuesto, los términos "superior" y "inferior" empleados aquí, se refieren a posiciones relativas a la jerarquía organizacional y no necesariamente a dos posiciones en niveles inmediatamente adyacentes, un ejemplo de influencia puede involucrar a un vicepresidente de ventas tratando de influenciar a un representante de ventas, quien esta muchos niveles abajo del vicepresidente, la clave que define una característica de influencia descendente, es que, no obstante, que tan cerca o lejos estén sus posiciones en la jerarquía, el influenciador esta en el nivel organizacional relativamente más alto que el influenciado; así, los únicos individuos quienes no pueden realizar intentos de influencia descendente son aquellos quienes están en el nivel operativo dentro de la organización (Porter, 2003).

FIGURA 5

Las diferentes direcciones de la influencia en la jerarquía organizacional*



* Elaborado con información encontrada en Porter, (2003).

La característica más importante de la influencia descendente, es que el superior tiene una autoridad formal que el blanco de influencia no. De hecho, es este elemento lo que hace a la influencia descendente un tema especialmente fascinante. En muchos casos en las organizaciones, la persona con autoridad formal abusa de ella produciendo pequeñas influencias y generando resistencia activa a la influencia por parte de otros. Por otro lado, cuando la autoridad formal es empleada adecuadamente y con efectividad, puede servir como una valiosa herramienta para generar influencia en el blanco (Porter, 2003).

Aunque en situaciones de influencia descendente el superior jerárquico tiene autoridad formal disponible, debe tener en mente que tiene también todas las bases de poder personales adicionales (carisma, experto, etc), potencialmente disponibles a cualquiera en la organización (Porter, 2003). La diferencia de la autoridad formal es simplemente un "extra", no disponible cuando se intenta influencia lateral o ascendente. Cuando la autoridad formal es empleada junto con una o más bases de poder personal, puede resultar una poderosa fuerza de influencia descendente.

Otra consideración importante que debemos tener en mente cuando se analizan situaciones de influencia descendente, es que, típicamente, aunque no universalmente, el receptor de influencia de menor nivel jerárquico será relativamente más dependiente de la persona de más alto nivel para recompensar que viceversa (Porter, 2003). Esto significa, que comúnmente el receptor de influencia descendente estará más motivado a complacer al iniciador de la influencia que a ser el receptor de influencia lateral o ascendente.

Desde luego, esto es el mayor reto para el agente de influencia de dichas situaciones: cómo tener impacto en alguien que no es dependiente del agente de influencia, para recompensar, castigar o hacer tratos. De cualquier modo, como se dijo anteriormente, en situaciones de influencia descendente, la persona que intenta influenciar comienza con la ventaja potencial de hacer que el blanco de influencia se encuentre en una posición relativamente más dependiente, y así, predisponerlo inicialmente a responder a los intentos del agente de influencia.

2.3.1 La influencia descendente y la autoridad

Los autores que han realizado estudios sobre el poder organizacional y la autoridad han adoptado por lo general una de las siguientes perspectivas: o bien, el poder ha sido definido ampliamente y el concepto de *autoridad* ha sido limitado al poder dependiente de la posición ocupada, o bien, la autoridad ha sido considerada en su sentido más amplio y el concepto de poder restringido al ejercicio de la coacción.

Por lo general, los autores que han tratado de establecer las fuentes y bases del poder y la autoridad (Weber, 1947; Elzioni, 1975; French y Raven, 1959; Warren, 1968, este último en Peiró, 1997) las han referido a aquel concepto que han considerado más amplio.

Si bien, entre los científicos sociales existe cierto consenso en torno a las dimensiones que de un modo claro constituyen el poder: la distinción entre poder y autoridad. En relación a la primera, cuando hablamos de autoridad en las organizaciones, nos estamos refiriendo al grado de poder asociado a un puesto, según el diseño formal de la organización. Por tanto, implica un derecho u obligación oficial a procurar obediencia, mientras que el poder estará constituido por otras bases (individuales y departamentales), además de la relativa al puesto de trabajo; es decir, se define como la capacidad de influir sobre los demás para lograr algo.

Así pues, mientras que la autoridad exige legitimidad formal por parte de la organización, el ejercicio del poder no lo requiere; es decir, no necesita plegarse a la línea jerárquica, sino que puede adoptar estrategias diferentes.

Weber (1947), diferenció el poder (definiéndolo como aquella acción de influencia que implicaba fuerza y coacción) del concepto más amplio de autoridad, y estableció cuatro bases de la autoridad: 1) la racional-propositiva, 2) la racional-valorativa, 3) la tradicional y 4) la afectiva. Prescindió después de la base racional-valorativa y distinguió tres tipos de autoridad legítima: la *autoridad legal*, basada en la acción racional-propositiva, la *autoridad tradicional*, basada en la acción social tradicional y la *autoridad carismática* basada en la acción afectiva.

French y Raven (1959), caracterizaron el poder en su sentido más amplio de autoridad, y estableciendo las fuentes de poder ya expuestas. Desde esta perspectiva, cabe delimitar el concepto de autoridad, como aquel tipo de poder legítimo, (en la organización), que depende de la posición ocupada por el miembro que lo detenta. Según Katz y Kahn (1977), "por autoridad se entiende simplemente poder legítimo, poder dado a una persona o un puesto en particular, poder reconocido por todos y que no solo considera adecuado y acepta aquél que lo tiene, sino aquellos sobre los que ejerce y aun otros miembros del sistema".

El tipo de autoridad más característico de las organizaciones modernas es el denominado por Weber (1947) autoridad legal, que se caracteriza por las notas siguientes:

- Una organización continua de funciones oficiales sujetas a reglas.
- Una esfera específica de competencia basada en una división del trabajo, con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución del rol.
- Un ordenamiento jerárquico de puestos en base a una supervisión y control.
- Gobierno sobre la conducta de un puesto mediante reglas y normas técnicas y el requerimiento de entrenamiento especializado para quienes ocupan ese puesto.
- Quien ocupa el puesto no tiene derechos sobre éste. No puede apropiarse de su posición oficial en interés propio.
- Los actos, las decisiones y las reglas administrativas se formulan por escrito... la combinación de documentos escritos y organización continua de funciones oficiales constituyen "el puesto" que es foco de todos los tipos de acción organizacional moderna (Katz y Kahn, 1977).

La autoridad es, pues, un poder legítimo que el individuo adquiere en virtud de su posición en una estructura social organizada. La base de este poder, su legitimidad y la aceptación de esa autoridad es una cláusula clave en el contrato psicológico, y a veces en el legal, que sirve de base al ingreso de un nuevo miembro en la organización.

El reconocimiento de la legitimidad no significa que se dé un perfecto cumplimiento en todo momento de las órdenes. Por esta razón, el poder legítimo, suele estar respaldado, además, por el poder de recompensar y castigar, apoyándose así la autoridad legítima en un sistema auxiliar de recompensa y castigos.

Existe también una delimitación, concepto que no explica, por tanto, todos los procesos de influencia y obediencia entre superiores y subordinados. El poder está limitado por reglas, leyes y valores y ello contribuye a su aceptación por los miembros de la organización. Katz y Kahn (1977) han señalado cinco condiciones facilitadoras de la aceptación:

- 1) un contexto social que posibilite los procesos de socialización normativa,
- 2) símbolos de autoridad reconocidos y apropiados,
- 3) claridad de las normas y requerimientos legales,
- 4) delimitación de penalizaciones y castigos que apoyen esa autoridad legal y
- 5) posibilidad de expulsión de aquellos miembros que no conforman al sistema.

2.3.2 Diferencia entre liderazgo e influencia descendente

Una razón de que la influencia descendente sea la dirección que ha recibido la mayor atención en la literatura de las organizaciones, se debe a su cercana relación con el tema de liderazgo.

El liderazgo -intentos interpersonales para influenciar a otras personas para obtener algunos objetivos- puede ser ejercido por cualquiera en la organización, sin importar qué tan alta o baja sea su posición formal, es un proceso de influencia más frecuentemente asociado a aquellas posiciones que ostentan algún grado de autoridad formal. Así, la gente en posiciones que son etiquetadas como directivas o de supervisión tienen oportunidad de utilizar el liderazgo en dirección descendente, y entre más alta es la posición, usualmente, es mayor la oportunidad. Esto no significa, por supuesto, que el liderazgo directo siempre tenga éxito, sólo significa que alguna gente está en posición de ejercer esta posibilidad.

2.3.3 Factores que contribuyen al desarrollo de la influencia descendente

La efectividad de la influencia descendente o hacia abajo, o de la influencia en cualquier dirección, tiene que ver con tres factores críticos:

- a) el influenciador o *fente de influencia*, en este caso, la persona en la posición de mayor nivel jerárquico;
- b) *el receptor de la influencia*, es decir, la persona en posición de menor nivel jerárquico, y;
- c) *la naturaleza de la situación*, que encierra intentos específicos de influencia.

Estos tres componentes interactúan para determinar si la influencia tiene lugar.

La persona que inicia la influencia descendente tiene ciertas capacidades y habilidades para utilizarlas en el proceso. Estas pueden ser categorizadas dentro de tres grandes tipos: conceptual "*habilidad cognitiva*", técnica "*conocimiento especializado*" y, interpersonal "*sensibilidad o empatía*". Cuando todas estas tres capacidades y habilidades están juntas, la probabilidad de éxito de la influencia descendente se incrementa, cuando una o más de los tres tipos de habilidades no está en buen nivel, los resultados tenderán a ser más ineficaces.

El segundo factor crítico de la influencia descendente, es que el receptor de la influencia *posee* su propio conjunto de habilidades y capacidades y también, agrega sus aptitudes y valores que afectan en gran medida el grado de influencia que ejercerá efectivamente. Además, como ha demostrado la investigación de muchas décadas, la naturaleza de la relación entre la fuente de influencia de mayor nivel jerárquico y el receptor de menor nivel jerárquico, tendrán impacto considerable en la reacción del receptor y su conducta consecuente.

Finalmente, los rasgos y características de la situación organizacional que rodea el proceso de influencia descendente tendrán un mayor soporte en el grado de éxito o fracaso de la influencia, esto es, si el receptor es influenciado o no. Tres de las variables más importantes de la situación son:

- a) la naturaleza del trabajo que se realiza,
- b) las circunstancias específicas que ocurren durante la *situación de influencia*,
- c) las circunstancias específicas que ocurren durante los *intentos de influencia*.

Diferentes tipos de trabajos o tareas que son realizadas por los receptores de influencia de menor nivel jerárquico frecuentemente afectarán sus reacciones a los intentos de influencia de superiores organizacionales. Así, si el trabajo es relativamente estructurado o no estructurado, y si involucra a niveles altos o bajos de discreción, parece hacer la diferencia en la efectividad relativa de dicha influencia (Turner y Lawrence, 1965; Griffin, 1982; Hackman y Oldham, 1980; en Porter, 2003). Mientras menos estructurado sea el trabajo y mientras mayor nivel de discreción involucre, habrá una mayor desconfianza en la autoridad formal, así que, la efectividad de la influencia descendente estará reducida.

El contexto organizacional, para efectos de influencia descendente, incluye al grupo de trabajo inmediato y a toda la organización. Los colegas de trabajo inmediatos del receptor de influencia pueden afectar el proceso de influencia descendente, al determinar aquello a lo que el receptor es sensible, sus actitudes y reacciones, especialmente si el receptor es miembro de un grupo de trabajo altamente cohesivo (Druckman y Swets, 1988; Shaw, 1981; en Porter, 2003). En otras palabras, en grupos que están muy unidos, la reacción de un miembro individualmente ante influencia descendente tenderá a ser consistente con la del grupo. Si los otros miembros del grupo reaccionan positivamente a la influencia, es probable que el individuo responda en esa dirección; de la misma manera, si los otros miembros del grupo reaccionan negativamente el individuo puede esperar responder de la misma forma.

Particularmente importante, para los efectos hacia toda la organización en influencia descendente, es la cultura de la organización (su historia, tradiciones y normas). El proceso de influencia descendente que parece violar estas tradiciones y normas es más probable que enfrenten oposición y no complacencia. Por supuesto, esto no significa que intentos que sean consistentes con las normas sean necesariamente exitosos. Esto implica sólo que el amplio contexto de la cultura organizacional y sus tradiciones, probablemente jugarán un rol en el grado de éxito de diferentes aproximaciones de influencia descendente (Porter, 2003).

Además de la naturaleza del trabajo que se realiza y el contexto organizacional, las circunstancias específicas que ocurren en el tiempo de cualquier proceso de influencia

dato, pueden ser muy significativas para determinar el tipo de respuesta recibida del blanco. Por ejemplo, una atmósfera de crisis podría producir diferentes clases de resultados, que una atmósfera plácida. Así el intento de influencia puede ser más o menos exitoso, dependiendo de aquellas circunstancias importantes que se mencionaron.

2.3.4 Antecedentes empíricos de la utilización de diversas tácticas de influencia en relación descendente

Muchas cuestiones relacionadas con este tema, están muy ligados con los términos de autoridad y jerarquía, así como las cuestiones relacionadas con el ejercicio del poder en las organizaciones en línea descendente a lo largo de la estructura jerárquica.

Este ha sido sin lugar a dudas, el aspecto de la dirección de poder más estudiado dentro de las organizaciones, y a ello contribuye el hecho señalado por Tannenbaum (1979) de que: "la autoridad está generalmente distribuida en forma jerárquica en las organizaciones. Los individuos en los niveles superiores tienen más poder y ejercen más control que aquellos que están en los niveles inferiores" Este autor ha puesto de manifiesto esta realidad, ampliamente extendida en las organizaciones, a través de una serie de investigaciones empíricas mediante el método, ya mencionado, de "Gráficos de control" (Tannenbaum, 1979). Si en la *abscisa* del gráfico se representan los niveles jerárquicos de la organización y la ordenada el nivel de control que ejerce cada uno de ellos, la representación resultante es una curva que muestra la distribución jerárquica del control, que puede variar en su peso medio y en su inclinación, pero que apenas varía en su forma. Una amplia investigación sobre la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones y en la dirección de la organización han llevado a apuntar como conclusión que esta participación "tiene pocos efectos en el cambio de la distribución dominante de poder" (Lund, 1980; Broekmeyer, 1978; Mulder, 1971; en Peiró, 1997).

Otros autores han llegado a conclusiones similares con método diferentes. El grupo de Aston, en su investigación sobre la centralización como medio de coordinación y control, ha estudiado los niveles en que se toman diversas decisiones dentro de la organización a partir de la consideración de datos objetivos, y obtiene también, una distribución similar y poca variación entre diversos contextos culturales.

Al analizar la incidencia del estatus jerárquico relativo sobre las tácticas de influencia, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) encuentran que las tácticas *asertivas* y *sancionadoras* son empleadas en mayor medida cuando los directivos tratan de influir sobre sus subordinados, que cuando tratan de hacerlo sobre sus superiores o compañeros.

Los datos hallados sobre las tácticas empleadas por los directivos según el estatus jerárquico relativo, siguen un patrón semejante a los datos obtenidos por Kipnis y Schmid (1983), en el sentido de la mayor variedad de tácticas empleadas por los directivos con mayor poder en las organizaciones. Estos autores han encontrado que se utilizan más las tácticas como *asertividad*, *coalición*, *intercambio* y *apelación a la autoridad* para influir sobre los subordinados.

Luque y Munduate (2000), identificaron en sus investigaciones sobre las diferencias en el empleo de tácticas según la dirección en la que se ejerza la influencia, que la *asertividad* y las *sanciones* son más empleadas con los subordinados que con los compañeros y los superiores.

Los datos del estudio de Howell y Higgins (1990), muestra a su vez, que los directivos que emplean una mayor proporción de tácticas de influencia y mayor variedad de las mismas, se hallan más correlacionados con la tendencia a adoptar riesgos, *la innovación* y *el carisma personal*.

El *atractivo inspirador* emplea los valores del blanco, sus ideales, aspiraciones y emociones como una base para obtener el compromiso hacia una solicitud o propuesta (Yukl & Falbe, 1990). El atractivo inspirador parece viable para intentos de influencia realizados en cualquier dirección, pero esta táctica es especialmente apropiada para obtener el compromiso de alguien para que trabaje en una nueva tarea o proyecto. Los intentos de influencia requieren que la asignación de trabajo ocurra más a menudo en dirección descendente y menos frecuente en dirección ascendente (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990). Así, los directivos tienen más oportunidad de usar el atractivo inspirador con subordinados que con sus iguales o superiores. En el estudio para examinar diferencias direccionales en el atractivo inspirador, Yukl y Falbe (1990) encontraron que se usó más el atractivo inspirador en intentos de influencia hacia abajo que en intentos de influencia laterales o hacia arriba.

Existe una pequeña evidencia sobre la probable efectividad del *atractivo inspirador*, y esta investigación trata sólo con la influencia descendente de líderes sobre subordinados. Estudios descriptivos de liderazgo carismático y de transformación (Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986, este último en Luque y Munduate, 2000) han encontrado que directivos quienes motivan un esfuerzo excepcional en subordinados presentan una visión clara e inspiradora, la cual es uno de los tipos de atractivo inspirador.

La táctica de *consulta* es cuando la gente obtiene un sentido de pertenencia de un proyecto, estrategia, o transformación después de haber participado en planear su implementación, es probable que esté más obligado a realizar el proyecto, estrategia, o transformación de manera exitosa. Esta táctica de influencia puede ser usada en cualquier dirección, pero parece especialmente apropiada en la situación donde un agente tiene la autoridad para planear un trabajo o proyecto pero se apoya en el blanco para ayudarse a implementar los planes. Debido a que la autoridad para asignar tareas y realizar cambios en los procedimientos de trabajo es sobre todo descendente, un directivo probablemente tiene mayor oportunidad de utilizar el pedir consejo para influenciar a subordinados, más que para influenciar a iguales o superiores (Yukl & Falbe, 1990). Sólo un estudio examinó las diferencias direccionales en la frecuencia de uso de consultar (Yukl & Falbe, 1990), y los resultados estuvieron revueltos. Los agentes reportaron un amplio uso de consultar en una dirección descendente, pero las diferencias direccionales no fueron significativas para los reportes de los blancos.

La evidencia de la probable efectividad de *consultar* como una *táctica* de influencia es limitada e inconsistente. Schilit y Locke (1982) encontraron que una *táctica* de consulta (utilizando al blanco como una plataforma para presentar ideas) fue probablemente efectiva en incidentes ascendentes reportados por los blancos, pero los resultados no fueron significativos para los incidentes hacia arriba reportados por agentes en dicho estudio o en el estudio de Case et al. (1988). En el estudio de Case et al. (1988) de incidentes hacia abajo reportado por agentes, los resultados de las *tácticas* de consulta (escuchar, solicitar ideas) no fueron significativos. Evidencia indirecta viene de investigaciones en liderazgo, las cuales encuentran que el consultar a subordinados individuales es efectiva para aumentar la aceptación de decisiones en algunas situaciones pero no en otras.

En los estudios de Kipnis et al. (1980) y Yukl y Falbe (1990), agentes informaron que la *congraciación* fue utilizada más en intentos de influencia hacia abajo y lateral que en intentos hacia arriba. No se encontraron diferencias direccionales significativas para los informes de los blancos en el estudio de Yukl y Falbe (1990), y no se descubrieron modelos claros para los informes de agentes y blancos en el estudio de Erez et al. (1986).

Solo dos estudios han examinado las consecuencias del uso de *congraciación* como una táctica de influencia proactiva. En su cuestionario de estudio sobre influencia ascendente, Kipnis y Schmidl (1988) encontraron que los directivos varones cuyo perfil de influencia involucró un uso relativamente alto de *congraciación* recibieron sólo moderados índices de rendimiento, pero que las mujeres *congraciadoras* recibieron altos índices de rendimiento.

Los directivos tienen poco control sobre recursos deseados por superiores, y es incómodo (o difícil) iniciar un *intercambio de beneficios* tangibles con ellos porque esto no es congruente con las expectativas de rol. Así, existe mayor oportunidad de usar el intercambio con subordinados e iguales que con superiores. Tres estudios previos (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990) encontraron que el intercambio fue utilizado más en intentos de influencia descendentes y laterales que en intentos de influencia ascendentes.

Algunas evidencias indirectas son proporcionadas por un estudio que encontró una correlación positiva entre un poder referencial de directivos y la asignación de tareas de subordinados e iguales (Yukl y Falbe, 1991). Otros estudios de poder (ver Podsakoff & Schriesheim, 1985 citados en Luque y Munduate, 2000) han encontrado una correlación positiva entre un poder referencial de directivos y mediciones del rendimiento y satisfacción de subordinados.

Las tácticas de *legitimación* son rara vez necesarias en dirección hacia abajo, ya que muchos directivos tienen una autoridad considerable para ordenar las actividades de trabajo de subordinados.

Las tácticas de *presión* involucran el uso de un poder coercitivo del directivo, el cual es más grande en relación a los subordinados que en relación a los iguales o superiores. Estudios previos encontraron sistemáticamente un empleo muy grande de la presión en dirección descendente (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990). En el estudio de Case et al. (1988) de incidentes críticos hacia abajo, existe una relación negativa ligeramente significativa ($p < .10$) entre las tácticas de presión (amenazar, advertir, reprender, o avergonzar) y el éxito de un intento de influencia

2. 4 PROCESO DE INFLUENCIA DE SUBORDINADO A JEFE O ASCENDENTE

Se ha definido la influencia ascendente como un intento de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior en la organización. El destinatario de la influencia tiene, por lo general, más poder de todo tipo que el agente de la influencia. Aunque esto a veces no ocurre, como en el caso de un destinatario con mayor poder formal pero menor poder de experto, en cualquier caso la nota esencial de la influencia de subordinado a jefe está en el hecho de que la persona que trata de ejercer la influencia no puede fundamentarla en una posición formal de autoridad. Esta nota la diferencia claramente de la influencia descendente.

Esto no significa, sin embargo, que la influencia sea menos eficaz. Scheff (1961; en Peiró, 1997) encontró que en un hospital, los asistentes sanitarios habían conseguido un cierto poder en la organización incluso sobre aspectos de planificación, mediante el desempeño de tareas formales que no les estaban encomendadas. De este modo, conseguían una cierta dependencia de los médicos que retraducía en un cierto grado de poder.

La serie de estudios realizados por Kahn (1964; en Katz, 1977), en los que se pone de manifiesto que la capacidad de influir en los niveles superiores por parte de un supervisor, hacía que su supervisión fuera más eficaz, y le permitía conseguir una moral más elevada en sus subordinados, una mejor comunicación con ellos y un incremento en su productividad. Estos resultados llevan a Kahn a sugerir los beneficios de un incremento de influencia de los mandos intermedios y supervisores, de acuerdo con los planteamientos de la teoría de la dirección participativa.

Por su parte, las tácticas *racionales* se emplean más cuando el objetivo de la fuente de la influencia es el de convencer a sus superiores, que en las situaciones en las que el destinatario de la influencia es un subordinado o un compañero (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980). Kipnis y Schmidt (1983), estos autores hallan que al estudiar los directivos de tres países - Reino Unido, Australia y EEUU- sólo se utiliza más la *racionalidad* para influir sobre los superiores. Los estudios de Barry y Bateman (1992) y Yulk y Tracey (1992) muestran también que la *racionalidad* se emplea más en las relaciones con los superiores. Es más fácil y aceptable el uso del poder hacia abajo, debido a que existe una menor probabilidad de resistencia o resentimiento hacia la persona que ejerce el poder, cuando se espera que éste haga peticiones legítimas como una función de su puesto (Pfeffer, 1981).

La persuasión racional involucra el uso de argumentos lógicos e información objetiva para convencer al blanco que la petición o propuesta del agente es factible y consistente con objetivos comunes. Es una táctica flexible que puede ser usada para intentos de influencia en cualquier dirección. No obstante, la persuasión racional es usada más probablemente en una dirección hacia arriba que en las otras direcciones, porque en ésta, un director está limitado por una muy débil base de poder y una expectativa de rol que desalienta el uso de otras tácticas. Las diferencias direccionales para el uso de persuasión racional no fueron consistentes en tres estudios anteriores hechos con cuestionarios (Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990). Los agentes presentaron un amplio uso de esta táctica en intentos de influencia hacia arriba, pero no fueron encontradas diferencias direccionales para los blancos.

Los resultados de las consecuencias del empleo de persuasión racional han sido también inconsistentes. En el cuestionario estudiado por Kipnis y Schmidt (1988), los directivos que recibieron los más altos índices de desempeño tuvieron un perfil en el cual la persuasión racional fue la táctica dominante para los intentos de influencia hacia arriba. Sin embargo, la persuasión racional no fue relacionada con una exitosa influencia hacia arriba en el cuestionario estudiado por Mowday (1978, en Yulk, 1992). De la misma manera, las tácticas que involucran aspectos de persuasión racional no fueron relacionadas con resultados exitosos en los cuatro estudios de incidentes críticos descritos anteriormente.

El fundamento del influenciar por *congraciación*, es un incremento en los sentimientos de aprecio del blanco hacia el agente. Halagos, elogios, expresiones de aceptación, y expresiones de agradecimiento son empleadas para aumentar el atractivo del agente hacia el blanco (Tedeschi & Melburg, 1984). Es más probable que un blanco coopere con un agente por quien tiene sentimientos de estimación positiva. Cumplidos y halagos son más creíbles cuando la posición (status) y el poder del agente son mayores que los del blanco (Wortman & Linsenmeier, 1977; en Yukl, 1992). De este modo, es más probable que la congraciación incremente la estimación (aprecio) positiva e influencie la cooperación del blanco cuando el agente es un superior, y es menos probable de utilizarla cuando el agente es un subordinado.

Las conclusiones sobre diferencias direccionales en el uso de la congraciación son un tanto inconsistentes. En los estudios de Kipnis et al. (1980) y Yukl y Falbe (1990), agentes informaron que la congraciación fue utilizada más en intentos de influencia hacia abajo y lateral que en intentos hacia arriba. No se encontraron diferencias direccionales significativas para los informes de los blancos en el estudio de Yukl y Falbe (1990), y no se descubrieron modelos claros para los informes de agentes y blancos en el estudio de Erez et al. (1986).

Sólo dos estudios han examinado directamente la efectividad del *atractivo personal* como una táctica de influencia. En el estudio de incidentes críticos de Schilit y Locke (1982), el atractivo personal (pedir favores o compasión) no se relacionó al éxito de intentos de influencia hacia arriba. Igualmente, en el estudio de incidentes críticos de Case et al. (1988), el atractivo personal (suplicar, rogar, o pedir favores) no fue relacionada con el éxito de intentos de influencia hacia arriba.

La *legitimación* casi nunca se necesita en dirección ascendente, y es difícil de usar en esta dirección debido a las limitadas bases para reclamar el derecho a dictar las acciones de una persona con mayor autoridad.

2.5 PROCESO DE INFLUENCIA DE COMPAÑERO A COMPAÑERO O LATERAL

No resulta infrecuente que los miembros de la organización ejerzan poder e influencia que no estén vinculados a sus posiciones de poder definidas formalmente dentro de la organización. Las características personales de esos miembros suelen influir y contribuir al ejercicio de ese poder, aunque también interviene el sistema institucional y organizacional (Crozier, 1973; en Yulk, 1992).

Uno de los factores organizacionales que contribuyen a la diferenciación de las distintas unidades o departamentos de la organización dentro de un mismo nivel jerárquico, es su disponibilidad de poder e influencia, que depende de su posición dentro del sistema general. Si esta posición es estratégica, es decir, desempeña funciones cruciales para la organización, el poder es mucho mayor.

El poder de las distintas subunidades dentro de una organización puede ser explicado, en parte, en función del grado de dependencia que tiene cada una de ellas respecto de las otras. Tendrán mayor poder aquellas subunidades que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de otras subunidades y, además, monopolicen dicha capacidad. Se trata pues, de un planteamiento próximo al de la "teoría de las contingencias estratégicas".

Las tácticas de *bloqueo* y de *intercambio* son más empleadas cuando el objetivo de la influencia es un compañero que cuando dicho objetivo es un superior o un subordinado (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980),

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

Resultados exitosos no fueron afectados significativamente por las tácticas de *congraciación* (ser cortés, amable, o amistoso) en los incidentes laterales descritos por agentes en el estudio de Keys et al. (1987; en Case, 1988).

Las tácticas de *intercambio* involucran ofrecimientos, implícitos o explícitos, por un agente de otorgar un favor o beneficio al blanco a cambio de hacer lo que el agente solicita. Para ser efectivo, el agente debe ofrecer algo que el blanco considera atractivo y apropiado (Yukl, 1990). Los directivos usualmente tienen un control considerable sobre recursos y recompensas deseadas por los subordinados. El potencial para el intercambio con iguales depende de la cantidad de interdependencia de trabajo lateral y un control del directivo sobre recursos deseados por los iguales. Estudios descriptivos han encontrado que el intercambio es empleado a menudo para obtener soporte y ayuda de iguales (ver a Cohen & Bradford, 1989; Kaplan, 1986; en Peiró, 1997).

El *atractivo personal* está basado en el poder referencial que ya tenía el agente (Yukl, 1990). Cuando un blanco tiene fuertes sentimientos de amistad hacia el agente, es más probable que el agente puede atraer más exitosamente al blanco para que haga algo inusual o extra como un favor especial (por ejemplo, realizar una parte de mi trabajo o hacer un cambio para acomodarme, ayudarme mucho con un problema). Esta táctica parece ser más apropiada para intentos de influencia con iguales, ya que los directivos necesitan a menudo pedirles favores pero carecen de autoridad para asegurar el cumplimiento de una solicitud formal (Kotler, 1982; en Yukl, 1992). Sin embargo, no han sido realizadas investigaciones anteriores sobre las diferencias direccionales en el uso de atractivo personal.

En el estudio de incidentes críticos de Keys et al. (1987; en Case, 1988), el atractivo personal (atraer la simpatía del blanco) no fue relacionada con el éxito en intentos de influencia lateral.

Las tácticas de *legitimación* involucran esfuerzos para confirmar la legitimidad de una petición y la autoridad del agente o su derecho para hacerla. Esta táctica es más apropiada para una petición que es inusual y de dudosa legitimidad para la persona blanco (Yukl, 1990). Las tácticas de legitimación son más necesarias en dirección lateral debido a la ambigüedad sobre las relaciones de autoridad y las responsabilidades de trabajo es más grande en esta dirección.

Con las tácticas de *coalición*, un agente consigue la ayuda o el apoyo de otra gente para influenciar a un blanco a hacer lo que el agente quiere (Stevenson, Pearce, & Porter, 1985; en Yukl, 1992). Hay evidencia de investigaciones descriptivas de que los directivos utilizan coaliciones para influenciar a iguales y superiores a apoyar cambios, innovaciones, y nuevos proyectos (Kotter, 1982; en Yukl, 1992). Yukl y Falbe (1990) proponían que es menos probable que las coaliciones se usen en intentos de influencia descendente, ya que los directivos poseen usualmente un poder substancial (considerable) sobre los subordinados, y tener que pedir ayuda para influenciar un subordinado puede reflejarse desfavorablemente en la carrera del directivo. En otros dos estudios con informes de agentes (Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990) y en dos estudios con informes de blancos (Erez et al., 1986; Yukl & Falbe, 1990), no fueron halladas diferencias direccionales significativas para el uso de tácticas de coalición.

Para tener un panorama general de las tácticas que se usan en las tres sentidos, se presenta a continuación un cuadro-resumen (tabla 6 y 7) de las tácticas de influencia organizacional que se emplean en las diferentes direcciones (descendente, ascendente y lateral) de los principales representantes de estos estudios.

Tabla 6
Uso de tácticas de influencia según Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)*

USO DE TÁCTICAS EN TRES DIRECCIONES			
Táctica	Influencia descendente	Influencia ascendente	Influencia lateral
Racionalidad		<input checked="" type="checkbox"/>	
Sanciones	<input checked="" type="checkbox"/>		
Asertividad	<input checked="" type="checkbox"/>		
Apelación superior		<input checked="" type="checkbox"/>	
Congraciamiento			<input checked="" type="checkbox"/>
Intercambio de beneficios		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coalición		<input checked="" type="checkbox"/>	
Bloqueo			

* Elaborado a partir de información encontrada en Kipnis (1980).

Tabla 7

Uso de las tácticas de influencia según Yukl y Trace (1992)*

USO DE TÁCTICAS EN TRES DIRECCIONES			
Táctica	Influencia descendente	Influencia ascendente	Influencia lateral
Persuasión racional		<input checked="" type="checkbox"/>	
Apelación inspiracional	<input checked="" type="checkbox"/>		
Consulta	<input checked="" type="checkbox"/>		
Congraciamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		
Intercambio			<input checked="" type="checkbox"/>
Solicitud personal	<input checked="" type="checkbox"/>		
Coalición			<input checked="" type="checkbox"/>
Legitimación			<input checked="" type="checkbox"/>
Presión	<input checked="" type="checkbox"/>		

* Elaborada a partir de información encontrada en Yukl (1992).

A manera de resumen, podemos decir que, actualmente es común encontrar organizaciones estructuradas jerárquicamente, lo cual permite identificar patrones jerárquicos de poder formal, o dicho de otra forma, autoridad, lo cual nos harían pensar que el proceso de influencia descendente es el único que se lleva a cabo, sin embargo, como afirma Hersey (1985; en Peiró, 1997), "cualquiera que sea la posición ocupada en la jerarquía organizacional, las personas tratarán de influenciar a los demás". Así, las tácticas de influencia utilizadas por las personas dependerán en gran medida en el lugar relativo en que se encuentre jerárquicamente.



CAPÍTULO 3

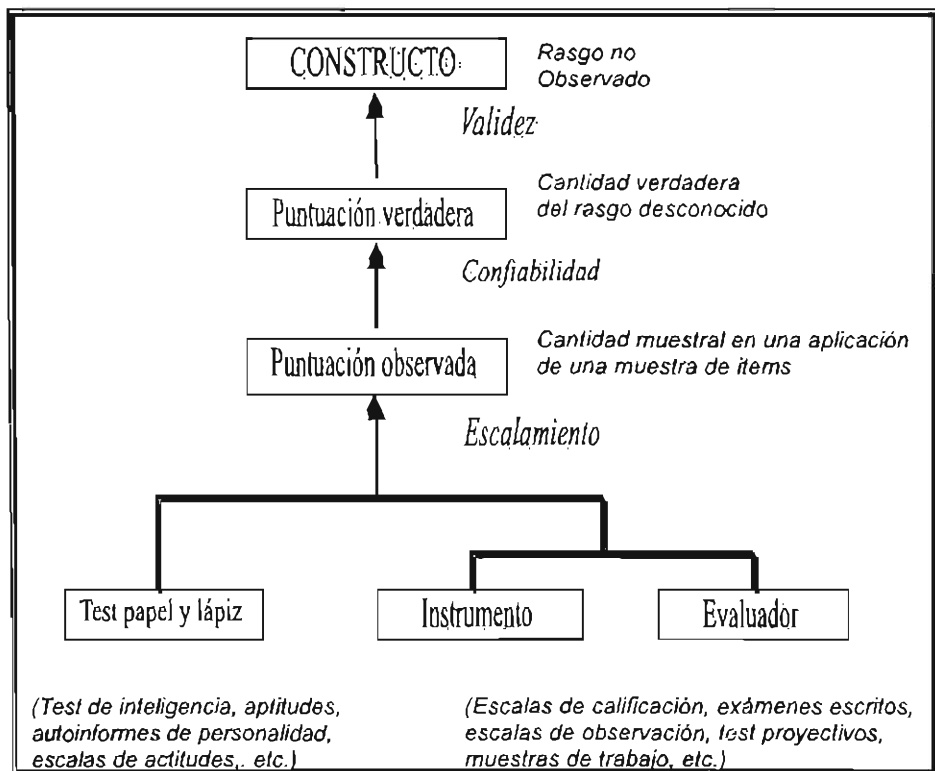
Psicometría



3.1 PSICOMETRÍA

En la medida psicológica, el objetivo es describir una característica de un sujeto por medio de una puntuación numérica, que representa la *cantidad* de dicha característica que posee el sujeto. Esta característica puede ser *abierta*, como sucede con muchas conductas directamente observables o *encubierta*, como es el caso de la mayor parte de las variables psicológicas, o constructos. La descripción cuantitativa de las características permite establecer comparaciones entre sujetos, comparaciones con un criterio establecido y diferentes análisis sistemáticos por medio de técnicas estadísticas. A primera vista parece sencillo lograr estas descripciones cuantitativas, sin embargo, es mejor que examinemos el proceso a través de la figura 6 en la que se representa esquemáticamente (Martínez, 1995).

FIGURA 6
El proceso de la inferencia psicométrica*



*Tomado de Martínez, 1995

En primer lugar, se construyen una serie de cuestiones, que conocemos genéricamente como *ítems* o *elementos del test* y se le pide al sujeto que responda a ellas. Estas respuestas pueden ser escritas por el sujeto o marcadas, si se trata de test de opción múltiple, o la realización de ciertas tareas o actividades, respuestas verbales, etc. A partir de estas respuestas se describe la característica del sujeto por medio de una puntuación numérica, a esta transformación de las respuestas se le conoce como *escalamiento* (ver Figura 6). Hay diferentes procedimientos, basados en distintos modelos, pero el resultado del proceso siempre es una *puntuación* para cada sujeto, normalmente denominada *puntuación observada* y denotada por una X (Martínez, 1995).

Posteriormente, asumimos que la puntuación observada proporciona un buen indicador de la *puntuación verdadera*, la cual se refiere a la capacidad de examinar al sujeto en todos los ítems, condiciones y momentos posibles. Así que, el grado en que la puntuación observada representa a la puntuación verdadera, se conoce como la *confiabilidad del instrumento*, en donde, a mayor confiabilidad, mayor correspondencia entre ambas puntuaciones.

Por último, lo que el test intenta medir se denomina el *objetivo de la medida* y en la mayor parte de los casos es algún *constructo psicológico*, que es un rasgo, atributo o característica del sujeto, normalmente no observable, como la inteligencia, la ansiedad, el conservadurismo o la capacidad matemática (Martínez, 1995).

El estudio de esta cadena de inferencias y sus aplicaciones se basa en las teorías psicométricas. A partir de ellas, se han propuesto numerosos métodos e índices estadísticos para obtener evidencias de confiabilidad y validez, como es el caso para esta investigación, de los instrumentos de medición que se revisarán en el presente capítulo.

Además de abordar el importante lema del análisis factorial que nos permite determinar la manera en que se agrupan los ítems creando factores o grupos que permiten la creación de constructos a los que deseamos llegar cuando elaboramos un instrumento de medición (Martínez, 1995), ya que, en la presente investigación se desea confirmar la estructura factorial de tres instrumentos que miden Tácticas de Influencia Organizacional.

3.2 CONFIABILIDAD

El grado de confiabilidad de un test es un aspecto muy importante, tanto para las situaciones en las que se utilizan test para la toma de decisiones, como en las investigaciones en las que se aplican estos instrumentos. En el primer caso, a menor fiabilidad, menor probabilidad de lograr una decisión correcta acerca de un sujeto. En el segundo caso, no podemos hacer predicciones ni inferencias a partir de un instrumento no confiable, ya que entre otras cosas, la confiabilidad del instrumento limita el valor de la correlación entre dos medidas que podemos alcanzar y afecta a los diferentes estadísticos calculados con los datos.

Por tanto, la confiabilidad se define como "la tendencia de un objeto o sujeto a la consistencia en un conjunto de medidas de un atributo" (Martínez, 1995)

En la confiabilidad de un test psicológico, el problema de la consistencia no es tan sencillo, ya que en repeticiones del mismo test, el sujeto puede alcanzar medidas diferentes o resultados inestables y esta inestabilidad puede deberse tanto a falta de confiabilidad del instrumento de medida o imprecisión, como a otros aspectos del sujeto que contesta el test o del contexto de la situación de medición.

La determinación de la confiabilidad del instrumento se reducirá al determinar qué parte de la variación observada en las puntuaciones se debe a verdaderas diferencias entre las variables y qué parte se debe a otras fuentes de variación, que denominamos genéricamente errores de medida. Para lograr este objetivo, se precisa de un modelo para las puntuaciones observadas que permita separar ambas fuentes de variación. A continuación se muestran las diferentes aproximaciones a la estimación del coeficiente de confiabilidad según Hernández, (2003):

Medida de estabilidad (confiabilidad por Test-retest)

En este procedimiento un mismo instrumento de medición (o ítems o indicadores) se aplica dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, esto es, que se obtengan resultados similares en ambas, entonces el instrumento se considera confiable.

Método de formas alternativas o paralelas

En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes de éste a un mismo grupo de personas dentro de un periodo relativamente corto. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración y otras características. El instrumento es confiable si la correlación entre los resultados de ambas administraciones es positiva de manera significativa.

Método de mitades partidas (split-halves)

Requiere sólo una aplicación de la medición. Específicamente el conjunto total de ítems (o componentes) se divide en dos mitades y se comparan las puntuaciones o los resultados de ambas. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar muy correlacionadas.

Coefficiente alfa de Cronbach

Este coeficiente desarrollado por J.L.Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Coefficiente KR-20

Kuder y Richardson desarrollaron un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, cuya interpretación es la misma que la del coeficiente alfa.

Cuando se mide un rasgo o un atributo, la medida resultante está afectada por una cierta cantidad de error aleatorio, ésta puede ser grande o pequeña, pero podemos decir sin temor, que está universalmente presente (Tabla 6). Si aplicamos dos conjuntos de medidas del mismo atributo a los mismos sujetos, no proporcionará nunca el mismo resultado. El hecho de que las mediciones repetidas no dupliquen exactamente los resultados revela falta de confiabilidad en el instrumento.

Tabla 6
Fuentes principales de error en la confiabilidad*

Coeficiente de confiabilidad	Análisis de datos	Fuente principal de error
Coeficiente de estabilidad: Confiabilidad por Test-retest	Correlación de Pearson entre las puntuaciones obtenidas en dos ocasiones.	Cambio en los sujetos. Muestreo de tiempos.
Coeficiente de equivalencias: Formas alternativas o paralelas	Correlación de Pearson entre las puntuaciones de las dos formas.	Contenido de las dos formas. Cambio en los sujetos. Muestreo de contenidos. Muestreo de tiempos.
Coeficiente de consistencia interna	Diversos procedimientos específicos basados en correlaciones-covarianzas entre las partes.	Contenido de los ítems. Muestreo de contenidos y heterogeneidad de los ítems.

*Elaborado a partir de información en Martínez. (1995).

El grado de confiabilidad que se debe requerir para determinar la utilidad de un examen psicológico depende en gran medida del propósito para el cual se utiliza el instrumento. Mientras más vital sea la decisión que se ha de tomar en base a los resultados de un examen psicológico, más exigente debe ser el usuario de ese instrumento respecto al grado de confiabilidad que requiera.

Algunos autores estipulan que para tomar decisiones que afecten directamente a un ser humano, el coeficiente de confiabilidad no debe ser menor de .94, de igual forma, si lo que se pretende es hacer medidas grupales y tomar decisiones mediante comparaciones de grupos, es permisible aceptar coeficientes de confiabilidad de .50 en adelante (Hernández, 2003).

En suma, la confiabilidad de un examen psicológico es el grado de precisión que tienen los resultados que se derivan mediante la administración de ese examen a un individuo o grupo de individuos. La confiabilidad de un examen es la consistencia de sus resultados cuando se mide repetidamente un mismo individuo o un grupo de individuos en condiciones similares. Si no se cuenta con un instrumento de medición confiable, no se puede predecir la conducta futura a base de los resultados de una prueba que se administra en el presente.

3.3 VALIDEZ

La validez es un aspecto central en la psicometría y el más difícil de definir. Convencionalmente, la validez se define como “el grado en que un test mide lo que pretende medir”, sin embargo, una perspectiva unificadora de la validación es la que hace el Standards for Educational and Psychological Testing (APA, AERA, 1985): “la validez se refiere a la adecuación, significación y utilidad de las inferencias específicas hechas a partir de las puntuaciones de los test”. Una gran variedad de inferencias pueden hacerse a partir de las puntuaciones de un determinado test y hay muchas formas de acumular evidencia que soporten una inferencia particular. La validez, no obstante, es un concepto unitario y siempre se refiere al grado que la evidencia soporta las inferencias hechas desde las puntuaciones de los test. *Se validan las inferencias para propósitos especiales, no el test mismo.* Una validación ideal incluye varios tipos de evidencia, que comprenden los tres tradicionales (contenido, constructo y criterio). En donde, los juicios profesionales guiarán las decisiones respecto a las evidencias más importantes a la luz del uso pretendido del test.

La validación siempre requiere investigaciones empíricas, en donde la naturaleza de la medida y la forma de validez establecen la forma de evidencia que es necesaria. En sentido estricto, se valida el uso para el que se destina un instrumento de medición más que el instrumento en sí. Por esto, es recomendable que cuando se elabore un instrumento se piense en la manera en que podría establecerse su validez al principio y diseñar al menos un estudio de validación preliminar para usarlo en la etapa de piloto.

En la validez, según Martínez (1995), se pueden encontrar diferentes tipos de evidencia que se dividen en tres principales y se les ha denominado a cada una como: *validez de constructo*, *validez predicativa* y *validez de contenido* que se definirán a continuación.

Validez de contenido

La validez de contenido se define en términos de la adecuación muestral de los reactivos de un test, en cuanto a otras muestras de un dominio más amplio de reactivos del mismo constructo o conducta que se desea medir. El propósito de un estudio de validación de contenido será pues establecer el grado en que el conjunto de reactivos del test representa adecuadamente un dominio de conductas de interés específico.

Suen (1990; en Martínez, 1995), da una definición generalizada de la validez de contenido "tipo de evidencia que apoya el uso de muestras de los niveles de las facetas como adecuadas y representativas del universo". Históricamente, la noción de este tipo de validez ha sido conceptualizada de tres formas distintas, aunque relacionadas: grado en el que el *contenido* del test representa una muestra adecuada del contenido del dominio de interés (APA, 1966; en Martínez, 1995); grado en el que las *conductas exhibidas* en el test constituyen una muestra representativa de las conductas del dominio (APA, 1974; en Martínez, 1995) y; grado en el que **los procesos** empleados por los sujetos para llegar a las respuestas de los procesos subyacentes a las respuestas del dominio (APA, 1985; en Martínez, 1995).

En la práctica, la validación de contenido supone el examen sistemático del contenido del test, para determinar si es una muestra *relevante* y *representativa* del dominio comportamental que se pretende medir.

Los reactivos del test deben ser relevantes para el uso que se dará a las puntuaciones y representativos del dominio de reactivos de interés. Una puntuación es relevante para el uso pretendido cuando todos los reactivos del test están dentro del dominio de interés. Una vez demostrada la relevancia, puede tenerse confianza en la validez de contenido de la inferencia si puede demostrarse además que los ítems constituyen una muestra representativa del universo o dominio.

El concepto de representatividad hace referencia a que los reactivos constituyen una muestra aleatoria del universo, pero esta definición es poco realista, ya que no existe un marco muestral, ya que el universo entero de reactivos no es identificable y una interpretación más práctica de la representatividad es que "los reactivos representan o reproducen las características esenciales del universo en sus proporciones" (Lennon, 1965; en Nunnally, 1999).

Normalmente en la validación de contenido, las decisiones son más cualitativas que cuantitativas; no obstante, se han propuestos algunos índices cuantitativos para resumir las decisiones de los jueces sobre los reactivos, obsérvese la Tabla 7.

TABLA 7
Procedimientos estadísticos utilizados para la validez de contenido*

PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA CALCULAR LA VALIDEZ DE CONTENIDO	
La validación de contenido es esencialmente un proceso de juicio, algunos autores sugieren utilizar técnicas estadísticas para resumir cuantitativamente la evidencia de la validez de contenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de congruencia del ítem al objetivo • Análisis factorial • Análisis de conglomerados

*Elaborado a partir de información en Martínez, (1995).

Validez referida al criterio

En muchos casos el usuario de un test quiere hacer inferencias de las puntuaciones del test a las conductas del sujeto en algún criterio de rendimiento externo al propio test. El *criterio* suele ser una variable o característica de interés real (p.e. rendimientos académicos, rendimientos laborales, duración y/o éxito de una terapia, predicción de una conducta de riesgo, etc). En estos casos, el test de interés solamente en la medida en que sus puntuaciones correlacionen con el criterio y puedan considerarse un buen sustituto de éste. El criterio es una medida directa e independiente de lo que el test intenta predecir o inferir (Martínez, 1995).

Antes de usar puntuaciones del test para tomar decisiones, debe existir una evidencia de que hay una relación entre las puntuaciones del test y las del criterio. Este tipo de evidencia se obtiene a través de un estudio de validación referida a un criterio.

La evidencia relacionada al criterio suele considerarse desde dos perspectivas distintas, una en términos de relaciones predictivas y la otra concurrentes, que inciden en el diseño y el momento de la recogida de datos.

- La *validez predictiva*, se refiere al grado en que las puntuaciones del test predicen medidas del criterio tomadas posteriormente, es decir, las conductas futuras del sujeto en lo que se está midiendo.
- La *validez concurrente*, se refiere al grado en que las puntuaciones del test correlacionan con las del criterio, medidas al mismo tiempo, es decir, con la situación actual del individuo en lo que se está midiendo.

Existen diferentes procedimientos cuantitativos, la mayor parte estadísticos, para obtener estimaciones numéricas de la evidencia de la validez referida al criterio. Los más frecuentes son de naturaleza correlacional.

Se presentan a continuación una clasificación de las técnicas usuales, en función del diseño para recoger los datos para la validación (Tabla 8).

TABLA 8

Procedimientos estadísticos utilizados para la validez referida al criterio*

CARACTERÍSTICA	PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA CALCULAR VALIDEZ DE CRITERIO
Un único test predictor y un solo criterio	<ul style="list-style-type: none"> • Correlación • Regresión lineal simple • Biserial • Biserial puntual • Phi • Tetracórica
Varios predictores y un solo criterio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis discriminante • Análisis multivariante
Varios predictores cuantitativos y varios criterios cuantitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Regresión lineal multivariante • Correlación canónica
Procedimientos basados en la teoría de la decisión: validez y utilidad en las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica <i>maximin</i> • Técnica mínimas • Teoría de la utilidad esperada multiatributo

*Elaborado a partir de información en Martínez, (1995).

Validez de constructo

En la medida en que la variable es abstracta y latente más que concreta y observable, se denomina *constructo*. De manera literal, esta variable es algo que los científicos construyen y que no existe como una dimensión observable de la conducta. Son *constructos* o conceptos hipotéticos que forman parte de las teorías que intentan explicar la conducta. El grado en que un individuo posee uno de éstos atributos, solamente puede inferirse a partir de la observación de su conducta.

La existencia de una sólida teoría del constructo es central en el proceso de validación, ésta debe permitir especificar tanto la estructura interna y sus manifestaciones con los indicadores (Campbell, 1960; en Nunnally, 1999), como sus relaciones con otras variables (Validez Nomológica).

Su función básica es mostrar que la teoría del constructo medido proporciona las bases lógicas para establecer conexiones empíricamente demostrables entre las puntuaciones de los test y las medidas de otros constructos. El test adquiere credibilidad en la medida en que las consistencias de las puntuaciones reflejan implicaciones teóricas del constructo y el constructo la adquiere en la medida en que el test establece estas predicciones.

En el proceso de la validación del constructo, es importante destacar que las puntuaciones del test no se identifican con el constructo (Messick, 1989; en Nunnally, 1999), sino que el constructo puede manifestarse a través de múltiples indicadores. La validación de constructo es la acumulación de evidencias que apoyan que las puntuaciones del test es una de sus manifestaciones. Cuando se establece la validez de constructo, pueden hacerse inferencias o interpretaciones del test.

La complejidad de la trama de relaciones, hace que en la validación de constructo no se utilice un procedimiento único, sino que suelen seguirse múltiples procedimientos estadísticos. Se presentan a continuación los procedimientos utilizados con más frecuencia en la validación de constructo, solos o en combinación (Tabla 9).

TABLA 9

Procedimientos estadísticos utilizados para la validez de constructo*

CARACTERÍSTICA	PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA CALCULAR VALIDEZ DE CONSTRUCTO
Correlaciones con otras medidas del constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Correlación • Regresión lineal simple • Análisis factorial
Matrices multimétodo-multirasgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coeficientes de confiabilidad • Coeficientes de validez convergente • Coeficientes de validez discriminante • Análisis factorial confirmatorio
Basado en la Teoría de la Generalizabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes de la varianza de la Teoría de la Generalizabilidad

*Elaborado a partir de información en Martínez, (1995).

Así, la validez de un instrumento se evalúa sobre las bases de tres tipos de evidencia, mientras mayor sea la evidencia de validez de contenido, criterio y constructo, el instrumento se acercará más a medir la variable que se pretende medir.

Es importante mencionar, que un instrumento puede ser confiable, pero no forzosamente por eso debe ser válido, es decir, que tal vez el instrumento es consistente en los resultados que produce, pero no mide la variable que desea, por esto, es necesario que en el instrumento se presenten ambas características, de no ser así, no se le podría considerar como un instrumento serio.

3.4 ANÁLISIS FACTORIAL

Aunque los modelos y/o métodos en los que se basa el análisis factorial son de naturaleza matemática y/o estadística, fueron desarrollados en buena parte por los psicómetras que analizaron las relaciones entre las puntuaciones observadas en test aplicados a diferentes grupos de sujetos.

Su uso ha sido intenso por parte de los psicólogos y por lo tanto, las diversas áreas de la Psicología están llenas de ejemplos del Análisis Factorial que han dado soporte teórico en temas tales como teorías de la inteligencia, teorías de la personalidad, análisis de actitudes, opiniones, etc. Hagamos, un repaso por los antecedentes del análisis factorial a través de la Tabla 10.

Tabla 10
Antecedentes históricos del análisis factorial*

AÑO	REPRESENTANTE	EVENTO
1883	Galton	Sus orígenes están conectados al desarrollo de los métodos correlacionales creados por Galton, el cual afirmaba que: <i>"El objetivo de la ciencia estadística es descubrir métodos que permitan condensar grupos de hechos similares en expresiones abreviadas, susceptibles de discusión"</i> .
1904	Spearman	Sentó las bases del modelo de las puntuaciones conocido como <i>Teoría Clásica de los Test</i> y de desarrollar el concepto de fiabilidad y sus propiedades. Comenzó los primeros trabajos del Análisis Factorial , en relación con su teoría de la inteligencia. Estos trabajos desembocaron en su <i>Teoría del Factor General y los Factores Específicos</i> .
1931	L. L. Thurstone	Insistió en la existencia de distintos <i>factores principales de un nivel similar</i> , responsables de las intercorrelaciones entre las puntuaciones de los test y a los que denominó <i>Aptitudes Mentales Primarias</i> .
1937	Holzinger	Introdujo los <i>Factores de Grupo</i> .
1940	Lawley	Fue el primer trabajo estadístico por Análisis Factorial, los anteriores eran más bien de carácter matemático y propuso la técnica de estimación por <i>máxima verosimilitud</i> .
1971	Lawley y Maxwell	Sientan las bases del Análisis Factorial Confirmatorio , o soluciones de <i>máxima verosimilitud con restricciones</i> .

*Elaborado a partir de información en Martínez, (1995).

El término análisis factorial, representa a una gran variedad de técnicas estadísticas cuyo objetivo común es representar un conjunto de variables observadas en términos de un menor número de hipotéticas variables *latentes* denominadas *factores*. El conjunto de variables observadas (escala, ítems, etc) se supone que son indicadores de los factores.

Las técnicas del análisis factorial son aplicables para la validación de contenido, de criterio y constructo (Nunnally, 1999). No obstante, dada su finalidad de búsqueda de los constructos latentes comunes a un grupo de variables o medidas, son especialmente valiosas para los estudios de validación de constructo. Para Royce (1963; en Nunnally, 1999), el procedimiento está generalizado afirmando que "un factor es un constructo operacionalmente definido por sus saturaciones factoriales".

El análisis factorial consiste, de manera esencial, de métodos para hallar agrupamientos de variables relacionadas. Sin importar que una serie de reactivos haya sido desarrollada para formar una escala con procedimientos clásicos o modernos, el valor último de esa escala o de cualquier otra medida se define por sus relaciones con otras variables. El análisis factorial describe una amplia categoría de enfoques para determinar la estructura de las relaciones entre medidas. Entre otras aplicaciones, puede usarse para determinar (Nunnally, 1999):

1. Agrupamientos de variables.
2. Cuáles variables pertenecen a cuál grupo y en qué grado.
3. Cuantas dimensiones se necesitan para explicar las relaciones entre las variables.
4. Un marco de referencia (ejes coordenados) para describir las relaciones entre las variables de manera más conveniente.
5. Puntajes de los individuos en dichos agrupamientos.

En todos los casos, las variables son definidas como combinaciones de entidades conocidas como *factores* (llamados compuestos, constructor, dimensiones, índices o ejes, según el contexto) reflejan combinaciones de variables *observables* (también llamadas medidas, pruebas, indicadores o simplemente observables).

Cada uno de dichos grupos, o factor, consiste en un grupo de variables cuyos miembros se correlacionan de manera más elevada entre ellos mismos de lo que lo hacen con variables fuera del grupo. Cada factor se toma como un atributo que es medido en mayor o menor grado por instrumentos particulares de acuerdo con su correlación con el factor. Tales correlaciones son denominadas, a veces, como la "validez factorial" de las medidas, pero es mejor hablar de dichas correlaciones, como la "composición factorial" de las medidas, debido a que la palabra "validez" es algo engañosa (Nunnally, 1999).

La composición factorial de las medidas desempeña una parte en los tres tipos de validez discutidos en este capítulo. El análisis factorial es importante en la selección de instrumentos que serán tratados como predictores. En lugar de construir una prueba nueva para cada problema aplicado conforme surja, se debería seleccionar un instrumento predictivo de un "depósito" de instrumentos disponibles. El análisis factorial puede construir estos depósitos con la composición factorial conocida. Es mucho más fácil formular hipótesis acerca del poder predictivo de instrumentos desarrollados sobre una *base ad hoc*.

El análisis factorial está en el núcleo de la medición de constructos psicológicos. Explicar los constructos consiste principalmente en determinar (Nunnally, 1999):

- 1) la estructura estadística interna de una serie de variables que se dice miden un constructo y,
- 2) las estructuras cruzadas entre las diferentes medidas de un constructo y aquellas de otros constructos.

El análisis factorial se usa de manera directa al abordar ambas cuestiones. Para tomar el caso más simple, si todos los elementos de la serie A se correlacionan altamente entre sí y todos los elementos de la serie B también se correlacionan altamente entre sí, entonces los elementos de cada serie tienen correlaciones altas con el factor definido por sus respectivas series. Ésta es evidencia de que las dos series, correspondientes a dos supuestos constructos, tienen una estructura interna "fuerte". La estructura cruzada de las dos series de medidas sería apoyada, además, si dos factores se correlacionan de manera sustancial. Los métodos conocidos como análisis factorial confirmatorio son útiles en especial cuando las relaciones entre las medidas se derivan de una teoría razonablemente bien definida.

El análisis factorial desempeña un papel importante en los tres tipos de validez, pero juega una parte algo diferente en cada uno. El análisis factorial principalmente es importante para la validez predictiva al sugerir predictores que funcionarán bien en la práctica. También es importante para la validez de contenido al sugerir cómo revisar los instrumentos. El análisis factorial, asimismo, proporciona algunas de las herramientas necesarias para definir las estructuras internas y las estructuras cruzadas en series de variables en la validez de constructo.

Análisis factorial exploratorio

Un análisis exploratorio define factores en los términos puramente matemáticos de mejor correspondencia, típicamente la mayor varianza explicada, y al final lleva a factores que luego interpreta el investigador. Tiende a ser gradual (inducida por los datos) más que directo (inducido por la teoría). El análisis condensa primero las variables en un número relativamente pequeño en factores iniciales (originales) basados en el criterio estadístico elegido. Estos factores iniciales por lo general son difíciles de interpretar; el objetivo es explicar la mayor varianza (o propiedad relacionada) con el número más pequeño de factores (Nunnally, 1999).

En el análisis factorial exploratorio, el investigador no conoce la estructura subyacente al conjunto de variables y su interés está en encontrar un número, en principio indeterminado, de factores comunes, que expliquen las correlaciones observadas entre las variables.

En general, los modelos de análisis factorial exploratorio se caracterizan por (Martínez, 1995):

- a) Se supone la existencia de factores latentes, dadas las correlaciones entre las variables, pero las variables observadas están "a priori" afectadas por todos los factores comunes.
- b) A priori, todos los factores comunes pueden estar correlacionados, se realizaron rotaciones oblicuas o todo intercorrelacionados, si se aplican soluciones ortogonales.
- c) Los factores específicos de las diferentes variables son independientes.
- d) Todos los factores comunes están intercorrelacionados con los factores específicos.

Análisis factorial confirmatorio

En el análisis factorial confirmatorio, que es el que nos ocupa, el investigador tiene alguna hipótesis explícita acerca de la estructura de las variables latentes. Los conocimientos para la formulación de estas hipótesis pueden estar basados en la teoría, en la investigación empírica previa o en una combinación de ambas (Nunnally, 1999).

Los factores son definidos de manera directa en un análisis confirmatorio. La intención es hacer que los factores incorporen las propiedades que se han hipotetizado y luego determinar qué tan bien corresponden éstos con los datos. Las propiedades que son probadas incluyen el número de factores y los contenidos de cada factor, aunque no están limitadas a esto.

La situación de los modelos de análisis factorial confirmatorio es considerablemente distinta, en él se construye un modelo de antemano, en ella puede apreciarse que (Martínez, 1995);

- a) El número de variables latentes es establecido de antemano por el investigador.
- b) Se especifican a priori las saturaciones de las variables observadas en los factores latentes, fijadas algunas en 0, y/o manteniendo otras constantes.
- c) La covarianza o correlación entre las variables latentes es especificada en el modelo.

El análisis factorial confirmatorio, intenta explicar la covariación (covarianza o correlación) encontrada entre un conjunto de p variables observadas, en términos de un conjunto de factores latentes no observables k , menor en número al de variables observadas (es decir, $k < p$) cada variable observada se considera una función lineal de uno o más factores, que son de dos tipos: comunes y específicos. La especificación en los modelos confirmatorios requiere establecer explícitamente (Martínez, 1995):

- 1) Número de factores comunes.
- 2) Relaciones entre las variables observadas y los factores latentes.
- 3) Covarianzas entre los factores comunes.
- 4) Relación entre los factores únicos y las variables observadas.
- 5) Varianzas y covarianzas entre factores únicos.

La especificación de los modelos se suele establecer de dos formas: 1) mediante diagramas, 2) por medio de un conjunto de ecuaciones lineales, similares a las de la regresión.

De manera general, podemos afirmar que el análisis factorial es una consecuencia natural de todos los temas que se han visto en este capítulo, sobre todo: a) la lógica básica de la medición de las variables individuales (construcción de pruebas), b) las características estadísticas de las variables individuales, c) la confiabilidad y la validez de las variables individuales, y d) las relaciones entre las variables.

En síntesis, la revisión psicométrica de este capítulo responde a la necesidad de conocer los requisitos que deben llenar los instrumentos, en este caso, de cada uno de los tres cuestionarios (Jefe a Subordinado, Subordinado a Jefe y de Compañero a Compañero) de Tácticas de Influencia Organizacional. Un instrumento adecuado es el que registra datos observables que representan de forma verídica los conceptos o las variables que se pretenden medir. El obtener la *confiabilidad* de estos instrumentos, como se vio, nos permite asegurar que los reactivos que contienen están libres de influencias subjetivas por parte del examinador, es decir, está libre de los deseos, ya sean voluntarios o involuntarios del que valora esas respuestas, dando las puntuaciones similares en diferentes aplicaciones en un mismo sujeto. Por otra parte, la *validez*, nos permite conocer la cantidad verdadera en que se presenta la conducta o rasgo que deseamos medir. Por último, el análisis factorial, tanto el exploratorio como el confirmatorio, tienen por objetivo representar un conjunto de variables observadas en términos de un menor número de hipotéticas variables *latentes* denominadas *factores*. En la presente investigación se parte de un primer análisis factorial exploratorio realizado por Manzanares (2005) a los tres cuestionarios (JAS, SAJ y CC), de modo, que el objetivo en este caso es obtener un análisis factorial confirmatorio para los tres cuestionarios.

CAPÍTULO 4

Método

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El estudio de las tácticas de influencia es una actividad del psicólogo contemporáneo, ello obedece a que esto se ha convertido en un fenómeno con repercusiones en el funcionamiento organizacional. El estudio y detección de las tácticas de Influencia organizacional se vuelve una labor prioritaria de los psicólogos interesados en promover el desarrollo y bienestar del factor humano en las organizaciones.

Particularmente en México, este tema ha recibido poca atención; sin embargo, a raíz del reciente interés de los investigadores en Psicología del Trabajo comienza, marginalmente, a atenderse este problema, en un intento de conocer las condiciones en las que las organizaciones utilizan las Tácticas de Influencia, considerando las características etnopsicológicas de los trabajadores.

De estos hechos, se deriva el interés de ésta investigación por identificar las tácticas de influencia en el ambiente laboral en las tres direcciones (JAS, SAJ Y CC) pues conocemos que la influencia es un proceso dinámico que se mueve hacia todos los niveles de la organización.

Es necesario resaltar la importancia de que se trata de tres instrumentos mexicanos, hecho que es poco común en éste país, debido a que la mayoría de las pruebas utilizadas en todas las áreas de la Psicología son extranjeras y carecen de validez para la población de México. Específicamente, esta situación no suele ser tomada en cuenta y parecería que hacemos de lado la importancia de tener instrumentos válidos para ésta población, siendo que, muy probablemente, los resultados obtenidos de las evaluaciones psicométricas no son válidos y confiables lo que disminuye la productividad del psicólogo en cualquier área que éste se encuentre. Es por ésta razón, la preocupación que nace de obtener tres instrumentos que serán validados en población mexicana, esperando también crear conciencia en la población de psicólogos de la importancia que tiene crear pruebas mexicanas.

4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Identificar las tácticas de influencia que son usadas en las organizaciones en tres direcciones: de Jefe a Subordinado (JAS), de Subordinado a Jefe (SAJ) y de Compañero a Compañero (CC).

Objetivos Específicos

- Confirmar la estructura factorial de los instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional en las tres direcciones: de Jefe a Subordinado (JAS), de Subordinado a Jefe (SAJ) y de Compañero a Compañero (CC).
- Obtener la validez y confiabilidad para los tres instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional.
- Identificar las tácticas de influencia que en forma diferencial usan los trabajadores mexicanos en las tres direcciones.

4.3 VARIABLES

Variable de Medición:

Dependiente: Tácticas de Influencia Organizacionales.

Variables de clasificación:

Sexo, edad, grado de estudios, estado civil y lugar de nacimiento. Tiempo trabajando. nivel de puesto, personal a su cargo, sueldo, ramo de empresa, tipo de empresa y nivel de satisfacción.

4.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Dependiente:

Tácticas de Influencia Organizacional: La forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales (Uribe, 2002).

De Clasificación:

Sexo: Condición orgánica que distingue el macho de la hembra en los organismos heterogaméticos. Conjunto de individuos que tienen el mismo sexo; *sexo femenino*; *sexo masculino* (Larousse, 1999).

Edad: Tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento (Larousse, 1999).

Grado de estudios: Estudios máximos durante el cual se asiste a un centro de enseñanza para llevar a cabo los estudios (Larousse, 1999).

Estado civil: Condición de los individuos en lo referente a las relaciones de matrimonio. *Estado civil: soltero o casado* (Larousse, 1999).

Lugar de nacimiento: Condición o cualidad de pertenecer a la comunidad con un origen, una historia y un modo de vida y de pensamientos comunes, que ocupa un territorio determinado (Larousse, 1999).

Tiempo trabajando: Período de tiempo que tiene el empleado de laborar en el puesto que actualmente desempeña (Larousse, 1999).

Nivel de puesto: Posición jerárquica designada por la organización dependiendo el puesto que ocupe en ella (Muchinsky, 2002).

Personal a su cargo: Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo que están dirigidas por un jefe (Larousse, 1999).

Sueldo: Remuneración económica que recibe el trabajador realizado dentro de la organización (Larousse, 1999).

Ramo de empresa: Organizaciones cuya actividad principal está encaminada, ya sea a la elaboración y/o transformación de productos (Producción), a la venta de intangibles y/o servicios (Servicios) o a la exposición y distribución de productos (Comercial) (Muchinsky, 2002).

Nivel de satisfacción: es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo (Muchinsky, 2002).

4.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Dependiente:

Tácticas de Influencia: Puntuación que obtiene el sujeto en el cuestionario para medir Tácticas de Influencia Organizacional.

De Clasificación:

Sexo: Género al que pertenece el individuo (Femenino o masculino).

Edad: Número de años de vida del sujeto.

Grado de estudios: Nivel de preparación académica que reporta el sujeto.

Estado civil: Situación civil de trabajador.

Lugar de nacimiento: Ubicación geográfica en la que nació el sujeto.

Tiempo trabajando: Tiempo (en años y meses) que el sujeto lleva laborando.

Nivel de puesto: Ubicación del sujeto, con base a su puesto, en los niveles: Operativo, Mandos Medios o Gerencial.

Personal a su cargo: Número de sujetos que le reportan o de los que es responsable en su trabajo.

Sueldo: Cifra de dinero que recibe el trabajador.

Ramo de empresa: Clasificación que hace el sujeto de la organización en la que labora con base en la principal actividad a la que se dedica.

Tipo de empresa: Clasificación del sujeto de pertenencia de la organización al estado o bien de tipo privado.

Nivel de satisfacción: Escala de diez puntos que indica el grado de satisfacción en el trabajo.

4.6 MUESTREO

Para esta investigación se utilizó una *muestra heterogénea no probabilística de tipo accidental*, obteniendo un total de 940 sujetos, de los cuales 249 (26.48%) contestaron el cuestionario de Jefe a Subordinado (JAS), 325 (34.57%) el cuestionario de Subordinado a Jefe (SAJ) y 366 (38.93%) el cuestionario de Compañero a Compañero (CC).

4.7 SUJETOS

En seguida se presenta una descripción de las variables sociodemográficas más importantes de las personas que, con su patrón de respuesta, ayudaron al desarrollo de estos tres cuestionarios.

Las personas que respondieron JAS (249) esta compuesto por 102 mujeres (41.6%) y 147 hombres (59%), de las personas que respondieron SAJ (325) 109 son mujeres (33.5) y 216 son hombres (66.5%) y de las personas que respondieron CC (366) 141 son mujeres (38.5%) y 225 son hombres (61.5%), de manera que la muestra en general (940) se trata de 588 hombres que corresponde al 62.6% y 352 mujeres (37.4%) del total de la muestra.

Para la edad, se observa que para el cuestionario JAS la media de edad es de 34 años (33.61), para el cuestionario SAJ la media de edad es de 33 años (32.65) y para el cuestionario CC la media de edad es 34 años (33.72), la media general para la muestra total es de 33 años (33.32).

En relación con el grado de escolaridad, se tiene que la mayoría de las personas que contestaron JAS (249) tiene un grado de escolaridad de licenciatura teniendo el porcentaje más alto de 64.3%, el grupo que contestó SAJ muestra que el 36% de 325 tienen una escolaridad de nivel preparatoria o técnico, mientras que el grupo de personas que contestó CC, la mayoría tiene una escolaridad de preparatoria o técnico con un porcentaje de 32.5% de 366 que contestaron CC, la distribución total de la escolaridad la muestra la Tabla 6.

TABLA 6.
Distribución de la población según la variable *escolaridad*.

ESCOLARIDAD	JAS		SAJ		CC		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1. Primaria	2	.8	19	5.8	20	5.5	41	4.4
2. Secundaria	14	5.6	43	13.2	44	12	101	10.7
3. Preparatoria o Técnico	55	22.1	117	36	119	32.5	291	31
4. Licenciatura	160	64.3	11	3.4	13	3.6	184	19.6
5. Postgrado	18	7.2	10	3.1	14	3.8	42	4.5
6. No respondió	-	-	200	61.5	156	42.6	281	29.9

Para el cuestionario JAS el nivel de puesto que prevalece es el *medio* representado por un 11.2% de 249 sujetos, para el cuestionario SAJ también prevalece el nivel *medio* 51.1%, puede observarse que el segundo lugar lo ocupa el nivel *operativo* no tiene mucha diferencia al obtener un 40.3% de 325 y por último, para CC prevalece el nivel *medio* con el 50%. La distribución se presenta a continuación en la Tabla 7.

TABLA 7.
Distribución de la población según la variable *nivel de puesto*

NIVEL DE PUESTO	JAS		SAJ		CC		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1. Operativo	28	11.2	131	40.3	144	39.3	303	32.2
2. Medio	145	58.2	166	51.1	183	50	494	52.6
3. Gerencial	76	30.5	28	8.6	30	10.7	143	15.2

La mayoría de las personas que contestaron el cuestionario JAS trabaja en empresas de servicios (63.9%), de las personas que contestaron el cuestionario SAJ, la mayoría trabaja en empresas comerciales (75.1%), al igual que las personas que contestaron CC (69.9%), teniendo una media general de 1.46 que corresponde al ramo comercial.

Como lo muestra la tabla 8, las personas que contestaron JAS tienen una alta satisfacción laboral (84.3%), al igual que los que contestaron SAJ (80.9) y CC (77.6%).

TABLA 8.

Distribución de la población según la variable *satisfacción laboral*.

SATISFACCION LABORAL	JAS		SAJ		CC		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1. Baja	-	-	7	2.2	7	1.9	14	1.4
2. Media	39	15.7	55	16.9	75	20.5	169	17.9
3. Alta	210	84.3	263	80.9	284	77.6	757	80.5

4.8 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio *descriptivo*, ya que se pretende detallar las tácticas de influencia que se emplean en las organizaciones en las tres direcciones (JAS, SAJ Y CC), además de recolectar evidencia de la validez y confiabilidad con que cuentan los tres cuestionarios de las tácticas de influencia organizacional en las tres direcciones (JAS, SAJ Y CC). El conocimiento y descripción de estas variables puede ofrecernos la posibilidad de predicciones con variables demográficas, lo cual, nos servirá para identificar las tácticas que se ejercen en las diferentes direcciones ubicándonos en un contexto más apegado a la realidad.

4.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es una investigación No experimental de diseño *transversal descriptivo*, por que "se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado" (Hernández, 2003). El diseño de esta investigación se compone de tres muestras para el cuestionario JAS, otra para SAJ y otra para CC y tiene como objetivo observar las tácticas de influencia en las organizaciones, es decir en una situación realista o natural, para después analizarlas y describirlas, además de aportar evidencia de la confiabilidad y validez de cada cuestionario.

4.10 INSTRUMENTOS

Se utilizaron tres cuestionarios para medir Tácticas de Influencia Organizacional, uno para cada dirección de la influencia, de Jefe a Subordinado, de Subordinado a Jefe y de Compañero a Compañero. Estos cuestionarios fueron construidos con reactivos basados en las definiciones utilizadas por Uribe- Prado, (2003) y en las redes semánticas naturales desarrolladas por Varela de la Fuente (2004); y piloteados por Manzanarez-Garduño, (2005) obteniendo la versión de los cuestionarios que se utilizaron para este estudio quedando así:

- El cuestionario TIO-JAS, mide las tácticas de influencia organizacional de Jefe a Subordinado, contiene 44 reactivos, junto con hoja de instrucciones y hoja de respuestas. (Ver anexo 1).
- El cuestionario TIO-SAJ, mide las tácticas de influencia organizacional de Subordinado a Jefe, está compuesto por 42 reactivos junto con hoja de instrucciones y hoja de respuestas. (Ver anexo 2).
- El cuestionario TIO-CC, mide las tácticas de influencia organizacional de Compañero a Compañero, tiene 45 reactivos junto con hoja de instrucciones y hoja de respuestas. (Ver anexo 3).

Los tres cuestionarios se pueden clasificar en:

- Tipo de cuestionario: Técnica semiestructurada.
- Objetivo: Técnica de ejecución típica.
- Material: Lápiz-papel.
- Aplicación: Individual o colectiva, en ambas autoadministrada

Los tres cuestionarios comparten las siguientes características estructurales:

2 tipos de reactivos:

- *Frasas con dirección:* Esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Cuando la frase es positiva significa que califica favorablemente al objeto de medición, y cuanto más de acuerdo este con la afirmación estén los sujetos, su actitud será más favorable. Si la afirmación es

negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de medición, y cuanto más de acuerdo estén los sujetos con la afirmación, su actitud es menos favorable; esto es, más desfavorable. Estas se califican al contrario de las positivas.

Estos reactivos son calificados con una variante de la escala likert, en donde, en lugar de tener 5 opciones de respuesta, se tenían 6, con el objeto de que los sujetos marquen una opción que determine su preferencia hacia alguna táctica y evitar posibles tendencias a contestar de manera neutral.

- *Situacionales:* Son situaciones relacionadas con el objeto de medición y planteadas hipotéticamente, para las cuales se plantean 6 formas de reaccionar ante la situación hipotetizada. Estas 6 opciones de respuesta muestran actitudes graduales y su calificación dependerá del orden en que se encuentren.

Los tres cuestionarios constan de dos elementos que son: *Instrucciones con Cuestionario y Hoja de Respuestas*

- La Hoja de Instrucciones, informaba al sujeto sobre el propósito del cuestionario, los tipos de reactivos que encontraría así como la forma de marcar las respuestas en la hoja de respuestas.
- La Hoja de Respuestas, contenía los espacios correspondientes para las respuestas de cada tipo de reactivo, además, en la parte final existía un apartado para los datos demográficos del sujeto como son: Sexo, edad, grado de estudios, tiempo trabajando, nivel de puesto, personal a su cargo, sueldo, ramo de empresa, tipo de empresa, nivel de satisfacción, estado civil y lugar de nacimiento.

Los cuestionarios finales resultantes del este estudio confirmatorio se encuentran en los anexos 4, 5 y 6 de los cuestionarios JAS, SAJ y CC respectivamente.

4.11 PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se describe a continuación fue el mismo para los tres cuestionarios y consistió en tres etapas: aplicación, calificación y captura y tratamiento estadístico.

Aplicación

Debido a que existen tres cuestionarios para cada dirección (JAS, SAJ y CC) se tenía especial cuidado en identificar si el grupo o individuo tenía subordinados o no y las premisas para aplicar el cuestionario que más se adecuaba a su situación laboral real eran: Si tiene subordinados, se le aplica el cuestionario JAS o CC y, si aun cuando tenga subordinados, es subordinado, se aplica el cuestionario SAJ o CC.

- Cuando la aplicación fue *colectiva*, se gestionó el permiso en las empresas en los respectivos departamentos de recursos humanos, una vez obtenido el permiso y acceso a los trabajadores, se les dio a cada uno un cuestionario y una hoja de respuestas. Las empresas en las que se aplicaron los cuestionarios fueron NISAN, AVON, grupos de postgrado de Contaduría y Psicología de la UNAM.
- Cuando la aplicación fue *individual*, se le pedía al sujeto trabajador que por favor contestara un cuestionario para una investigación acerca de tácticas de influencia en las organizaciones.

Tanto en la aplicación colectiva, como individual, y en los tres diferentes cuestionarios las *instrucciones* que se les daba eran básicamente las mismas:

"Este es un cuestionario que pretende medir las Tácticas de Influencia que se dan en las organizaciones, es por esto, que les pedimos contesten en términos de lo que realmente hacen y no de lo que les gustaría hacer.

Encontrarán 2 tipos de respuesta, el primero contiene afirmaciones que pueden contestarse desde "Totalmente en Desacuerdo" hasta "Totalmente De Acuerdo" pasando por los diferentes grados de 88-90

acuerdo o desacuerdo. Posteriormente encontraran reactivos que les plantean situaciones y que deberán contestar de acuerdo con la opción que más se acerque a su forma de actuar.

Les pedimos de favor que contesten sobre las Hoja de Respuestas y no sobre el cuadernillo. No hay limite de tiempo y las respuestas dadas serán confidenciales y para uso estadístico, no leman en dar sus datos".

Una vez que terminaban se les agradecía su participación.

Calificación y Captura

Para obtener la calificación de los cuestionarios, se tomó la respuesta dada por el sujeto en cada reactivo de izquierda a derecha, en donde, si la respuesta se encontraba en el primer cuadro se calificaba como 1, si se encontraba en el segundo recuadro se calificaba como 2 y así hasta el último recuadro que calificaba como 6.

Para la captura, se elaboró un archivo en EXEL llamado *Captura* con tres libros, uno para JAS, otro para SAJ y otro para CC. Esta tabla de captura esta enumerada en columna por el número de sujeto y en fila por los reactivos, que incluye los datos demográficos, como sexo, edad, grado de estudios, tiempo trabajando, nivel de puesto, personal a su cargo, sueldo, rango de empresa, tipo de empresa, nivel de satisfacción, estado civil y lugar de nacimiento. La captura se efectúa por región para cada sujeto y las respuestas de los reactivos van del 1 al 6, los datos demográficos varían de acuerdo a las respuestas de cada sujeto. A continuación se presenta un ejemplo de la hoja de captura.

Ejemplo de la Base de Datos en EXEL para la captura en los tres cuestionarios.

SUJETO	Reactivo 1	Reactivo 2	Reactivo 3	Reactivo 4	Reactivo 5	Reactivo 6
0001	1	6	3	2	1	1
0002	2	5	4	3	1	2
0003	2	4	2	2	3	1
0004						
0005						
0006						
0007						
0008						
0009						
0010						

Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se realizó por separado para cada cuestionario, aplicando para cada uno los siguientes análisis:

Los datos capturados en EXEL, se pasaron a la base de datos de la paquetería SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 12.0, creando un archivo para cada cuestionario nombrados JAS, SAJ y CC respectivamente.

Primero, se nombraron los reactivos como R1, R2...n, y las variables demográficas con una etiqueta que las describiera. Posteriormente, se identificaron los reactivos positivos, negativos y los situacionales, para después recodificar los negativos y situacionales nombrándolos como RnR, pues se capturaron todas las respuestas de 1 a 6 y éstos reactivos están planteados en sentido contrario de 6 a 1.

Una vez recodificados, se obtuvieron las frecuencias de todos los reactivos, así como de las variables demográficas, para conocer el comportamiento de la población de estudio.

Análisis Psicométrico

Las calificaciones se sometieron a *Análisis Factorial Confirmatorio* con el método de componentes principales y rotación *Varimax*, de acuerdo con Martínez (1995), debido a que ya se sabía (por investigaciones anteriores) que los reactivos conformaban grupos no relacionados. El análisis factorial desempeña un papel importante en los tres tipos de validez: es importante para la validez predictiva al sugerir predictores que funcionarán bien en la práctica, también es importante para la validez de contenido al sugerir como revisar los instrumentos y por último, proporciona algunas de las herramientas necesarias para definir las estructuras internas y las estructuras cruzadas en series de variables en la validez de constructo.

Los criterios de selección para los reactivos en el análisis factorial confirmatorio con rotación Varimax fueron:

- Un mínimo de 5 sujetos para cada reactivo.
- Valores propios, iguales o superiores en los porcentajes más altos de varianza explicada para cada factor.
- Los reactivos deben contener saturaciones superiores a .30 en el factor correspondiente.
- Por congruencia conceptual con el escalamiento multidimensional de las 27 tácticas de influencia mexicanas concentradas en cuatro grupos identificadas por Uribe-Prado et.al. (2002) y posteriormente, con el primer análisis factorial exploratorio de estas tácticas de influencia, reportado por Manzanares (2005).

Análisis de Confiabilidad Interna

A los reactivos que tuvieron un peso factorial significativo se sometieron a un *análisis de confiabilidad Alpha de Cronbach*, ya que se desea hacer una sola administración de los instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, lo cual es muy económico en tiempo y dinero, además, no es necesario dividir en dos mitades a los items del instrumento de medición: sólo se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Análisis de Varianza

Para probar si los reactivos que mostraron ser significativos en el análisis factorial y tener consistencia interna con el alpha de Cronbach, tenían sensibilidad para discriminar entre diferentes grupos, se llevaron a cabo diferentes análisis de varianza (One Way), considerando las variables: sexo, escolaridad, nivel de puesto, tipo de empresa, edad y sueldo.

Correlaciones

Se realizó una prueba de correlación Producto-Momento de Pearson, para conocer el grado de asociación entre algunas variables clasificatorias y el tipo de táctica, las variables fueron: edad, tiempo de trabajar, sueldo mensual y satisfacción laboral reportada del 1 al 10, en donde, 1 es nada satisfecho y 10 muy satisfecho.

CAPÍTULO 5

Resultados

En seguida se presentan los resultados obtenidos de cada cuestionario por separado, en primer lugar se muestra el *Scree plot* de cada Cuestionario que ilustra acerca de los factores más significativos junto con los resultados del *Análisis Factorial Confirmatorio con rotación Varimax*, enseguida, se describen los resultados de los *Análisis de Confiabilidad Interna* para corroborar la confiabilidad de los factores que conforman los cuestionarios y de su totalidad, después se *Definen las Tácticas* contenidas en los cuestionarios, posteriormente se muestran los resultados de los *Análisis de Varianza One Way* y las *correlaciones de Pearson* realizadas para ver si discriminan con otras variables y qué tanta es su correlación con ellas, respectivamente.

Es importante hacer notar que el número que corresponde al reactivo dentro de las tablas de resultados que a continuación se presentan son tomados a partir de la numeración de los cuestionarios JAS, SAJ y CC de los anexos 1, 2 y 3 respectivamente. Los cuestionarios que se conformaron a partir de estos resultados de encuentran en los anexos 4, 5 y 6 de JAS, SAJ y CC respectivamente.

5.1 CUESTIONARIO JAS

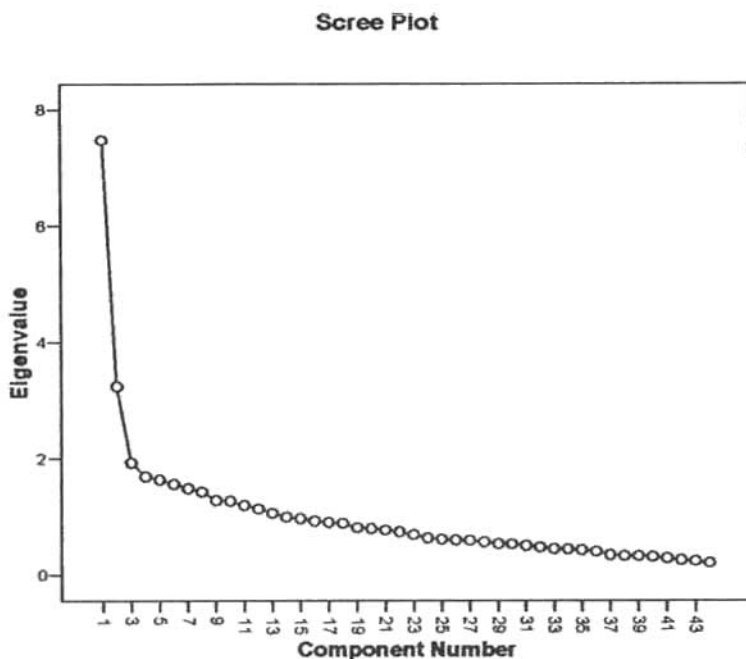
5.1.1 Análisis Factorial Confirmatorio

Para el cuestionario JAS que contenía 44 reactivos, después del análisis Factorial Confirmatorio con rotación Varimax, quedó constituido por 16 reactivos (de acuerdo a los criterios de selección de reactivos explicados en el capítulo 4 en el apartado de Tratamiento Estadístico) que explican el 28.74% de la varianza, encontrándose dos factores conceptuales, como lo muestra el *Scree Plot*, ver Figura 19, que corresponden a los grupos de *persuasión racional* y *persuasión autoritaria*, los cuales involucran 9 de las 27 tácticas inicialmente consideradas por Uribe, (2003).

Como puede observarse en la gráfica, (Figura 7) los reactivos del cuestionario JAS se encuentran repartidos por diversos factores, sin embargo, los reactivos que más discriminan se agrupan en dos factores principales.

FIGURA 7

Scree Plot que muestra los 2 factores principales para el Cuestionario JAS



Los 16 reactivos se encuentran ordenados en dos factores importantes, F1 que conceptualmente corresponde al factor Persuasión Racional y F2 que corresponde al factor Persuasión Autoritaria, como se observa los 12 primeros reactivos muestran un peso factorial mayor a .30 solo para la columna F1 y que los 4 reactivos siguientes sólo son significativos para la columna F2, lo cual nos indica la configuración de los reactivos para cada factor. La columna de *táctica* indica que el reactivo fue elaborado para medir esa táctica. La dirección de los reactivos (+, - ó sit) hace referencia al sentido de la redacción, pues contiene dos tipos de reactivos que son de frases que pueden ser positivos o negativos, o bien, situacionales con 6 opciones de respuesta que miden la acción de manera gradual (Ver Capítulo 4 en Instrumentos), el cuestionario JAS posee 15 reactivos positivos, solo un reactivo negativo y ninguno situacional. Los resultados del análisis factorial confirmatorio se muestran en la Tabla 9.

TABLA 9
**Análisis Factorial Confirmatorio con Rotación Varimax
 del Cuestionario JAS de 44 reactivos**

REACTIVO	F1	F2	TÁCTICA	DIRECCIÓN
28 Trato de ser amable con mis empleados para que trabajen bien.	.697	.071	Ser amable	+
30 Acostumbro pedir las cosas con cortesía a mis empleados para que accedan a hacerlas.	.549	.011	Ser amable	+
33 Para tener al personal de mi lado, lo apoyo.	.541	-.149	Hacer alianzas	+
23 Es importante apoyar a mis subordinados bajo cualquier circunstancia.	.518	.182	Hacer alianzas	+
18 El jefe debe mostrar cómo deben hacerse las cosas.	.500	-.026	Capacitar	+
15 Cuando quiero premiar a mis subordinados les agradezco que hayan realizado su trabajo eficazmente.	.444	.366	Recompensar	+
24 Un trabajador hace mejor las cosas si se le explican de manera inteligente.	.423	.209	Explicación racional	+
29 Es importante explicar a los trabajadores las cosas siendo racional.	.347	.151	Explicación racional	+
26 Tratar de conciliar los intereses de los trabajadores para lograr un objetivo es una buena estrategia.	.343	-.055	Hacer alianzas	+
2 Debo instruir a mis subordinados antes de comenzar su trabajo.	.324	-.122	Capacitar	+
6 Para llevar una buena relación de trabajo lo mejor es ser educado con mis empleados.	.315	.130	Ser amable	+

36 Para incrementar la productividad de mis trabajadores es necesario premiarlos cuando realizan su trabajo satisfactoriamente.	.307	-.054	Recom-pensar	+
8 Sea cual sea mi argumento mis subordinados deben hacer los que yo digo.	.008	-.609	Afirmar algo	+
4 Cuando las personas que están a mi cargo hacen el trabajo que les corresponde es porque yo se los ordeno.	.253	-.515	Ordenar	+
14 Cuando mis subordinados me exigen algo definitivamente no se los doy.	.265	.473	Obedecer	-
16 Prefiero ser catalogado como un jefe arbitrario en vez de que me consideren débil.	-.067	-.326	Amenazar	+

Nota: F1 = Persuasión Racional, F2=Persuasión Autoritaria (de acuerdo con Uribe, 2003).

5.1.2 Análisis de Confiabilidad Interna

Posteriormente, para confirmar la consistencia interna del cuestionario JAS con 16 reactivos que arrojó el análisis psicométrico, se realizó un análisis de consistencia interna, a partir del *alpha de Cronbach*, primero por factor identificado, persuasión-racional y persuasión-autoritaria y posteriormente, un *alpha* general del cuestionario. Los resultados se muestran en la tabla 10.

Como podemos observar, el factor persuasivo-racional obtuvo un *alpha* de Cronbach muy alta (superior a .60), mientras que el factor persuasión-autoritaria obtuvo un *alpha* ligeramente baja, para el *alpha* general se encuentra por arriba de .60 lo cual habla de un instrumento con una consistencia interna aceptable.

TABLA 10
Análisis de Consistencia Interna del Cuestionario JAS con 16 reactivos

FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	ALPHA DE CRONBACH
F1	12	.812
F2	4	.465
GENERAL	16	.716

5.1.3 Tácticas obtenidas

Una vez que se han obtenido estos 16 reactivos significativos y demostrado la consistencia interna de ellos, podemos apreciar que de las 27 tácticas consideradas por Uribe-Prado (2003), en donde, a partir de la configuración Semántica del Escalamiento Multidimensional, encontró que se agrupan en 4 grandes grupos o factores que son persuasivo-racional, persuasivo-autoritario, persuasivo-irracional y persuasivo-afectivo; 5 de estas tácticas están presentes en los primeros 12 reactivos significativos en F1, además estas 5 tácticas caen dentro del grupo persuasivo-racional y que a su vez los 4 reactivos significativos en F2 corresponden a 4 tácticas que comprenden al grupo persuasivo-autoritario. Obteniendo un total de 9 principales tácticas utilizadas por los Jefes hacia los Subordinados para influir, estas tácticas se definen a continuación en la tabla 11 haciendo referencia al grupo al que pertenece la táctica y el autor que la define.

TABLA 11

Nueve Tácticas de Influencia Organizacional que contiene el Cuestionario JAS

TÁCTICA	GRUPO CONFIGURACIÓN	DEFINICIÓN	AUTOR
Capacitar	Persuasión racional	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje.	Kipnis, (1980)
Recompensar	Persuasión racional	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.	Kipnis, (1980)
Explicación Racional	Persuasión racional	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.	Kipnis, (1980)
Hacer Alianzas	Persuasión racional	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.	Kipnis, (1980)
Ser amable	Persuasión racional	Tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás.	Uribe, (2003)
Ordenar	Persuasión autoritaria	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.	Kipnis, (1980)
Afirmar algo	Persuasión autoritaria	Sostener o dar por cierta una cosa.	Falbo, (1977)
Obedecer	Persuasión autoritaria	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.	Uribe, (2003)
Amenazar	Persuasión autoritaria	Actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Kipnis, (1980)

5.1.4 Análisis de Varianza One Way

Para probar si el Cuestionario JAS contiene sensibilidad para discriminar entre diferentes grupos, se llevó a cabo diferentes análisis de varianza (One Way), con los dos factores encontrados, persuasión Racional y Persuasión Autoritaria considerando las variables clasificatorias, de las cuales se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas solo para las variables de *escolaridad* y *nivel de puesto* en el factor Persuasión Autoritario. Ver tabla 12.

TABLA 12

Valores de F y su probabilidad en los Análisis de Varianza con los Factores Persuasión Racional y Persuasión Autoritaria, y las variables clasificatorias

VARIABLE	PERSUASIÓN RACIONAL		PERSUASIÓN AUTORITARIA	
	F	p	F	p
Sexo	.467	.495	2.048	.154
Escolaridad	.799	.527	2.830*	.025
Estado Civil	1.209	.273	.178	.673
Lugar de nacimiento	.070	.932	.842	.432
Edad	1.657	.110	1.311	.239
Tiempo Trabajando	.854	.529	.585	.742
Nivel de Puesto	.577	.562	3.330*	.037
Personal a cargo	1.590	.192	.603	.614
Sueldo	.732	.600	1.585	.165
Ramo	.965	.382	.556	.574
Tipo de empresa	.090	.764	.195	.659
Satisfacción Laboral	1.906	.169	.177	.675

* Muestra las probabilidades significativas $p \leq .05$

Con respecto a la variable *Escolaridad* que fue significativa, se observan diferencias con respecto al nivel de escolaridad y el factor de Persuasión Autoritaria (Ver Tabla 13), más específicamente, podemos decir que la persuasión autoritaria se concentra cuando los jefes son de un nivel escolar de secundaria.

TABLA 13
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario y las categorías de la variable *Escolaridad*

Escolaridad				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Autoritaria	Primaria	3.250	2.830*	.125
	Secundaria	3.946		
	Bachillerato	3.254		
	Licenciatura	3.306		
	Postgrado	3.055		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

Para la variable denominada Nivel de Puesto, se observan diferencias entre el nivel que se ocupa jerárquicamente en la empresa y el factor persuasión autoritaria (Ver Tabla 14). Concretamente, observamos que la persuasión autoritaria se agrupa cuando el puesto del jefe es de un nivel medio.

TABLA 14
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario y las categorías de la variable *Nivel de Puesto*

Nivel de Puesto				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Autoritaria	Operativo	3.294	3.330*	.037
	Medio	3.413		
	Gerencial	3.125		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

5.1.5 Correlaciones de Pearson entre variables clasificatorias

Para conocer el grado de asociación entre algunas variables clasificatorias y el tipo de tácticas, se llevaron a cabo correlaciones Pearson, las variables fueron: edad de los sujetos, tiempo de trabajar en la organización, sueldo mensual y satisfacción laboral reportada en una escala de 1 a 10 donde 10 es muy satisfecho. Los resultados de estas correlaciones la muestra la Tabla 15.

TABLA 15
**Correlaciones entre los factores que conforman el Cuestionario JAS
 y algunas variables clasificatorias**

	P. Racional							
P. Racional	1	P. Autoritario						
P. Autoritario	.063	1	Edad					
Edad	.088	-.051	1	Tiempo				
Tiempo	.031	-.016	.788**	1	Personal			
Personal	-.046	.005	.202**	.292**	1	Sueldo		
Sueldo	-.046	-.148*	.292**	.265**	.082	1	Satisfacción	
Satisfacción	.124	.029	.298**	.246**	.134*	.151*	1	

* PROBABILIDAD AL 0.05

** PROBABILIDAD AL 0.01

De la tabla anterior puede observarse que a mayor sueldo menor persuasión autoritaria (obsérvese que se trata de una correlación negativa), la variable edad incrementa paralelamente con otras variables, con cierta obiedad en su crecimiento, con variables como tiempo de laborar, personal a cargo, sueldo mensual y satisfacción en el puesto. A mayor personal a cargo, mayor sueldo y por lo tanto, mayor satisfacción.

5.2 CUESTIONARIO SAJ

5.2.1 Análisis Factorial Confirmatorio

Para el cuestionario SAJ que contenía 42 reactivos, después del análisis Factorial Confirmatorio con rotación Varimax, quedó constituido por 21 reactivos que explican el 26.47% de la varianza, encontrándose tres factores conceptuales, (como lo muestra el Scree Plot, ver Figura 8) que corresponden a los grupos de *Persuasión Racional*, *Persuasión Irracional* y *Persuasión Autoritaria*, los cuales involucran 10 de las 27 tácticas inicialmente consideradas por Uribe, (2003).

El Scree Plot nos muestra la forma en que se agrupan los reactivos del cuestionario SAJ, como puede verse, encontramos que son tres los factores que principalmente discriminan y agrupan a los reactivos.

FIGURA 8
Scree Plot que muestra los 3 factores principales para
el Cuestionario SAJ

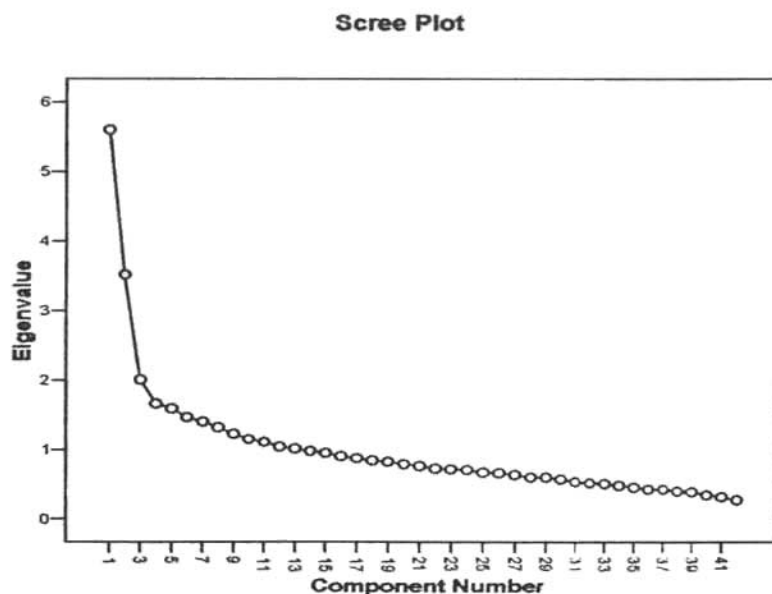


TABLA 16
**Análisis Factorial Confirmatorio con Rotación Varimax
 del Cuestionario SAJ de 21 reactivos**

REACTIVO	F1	F2	F3	TÁCTICA	DIRECCIÓN
33 No me interesa ayudar a mi jefe cuando necesita aprender a realizar algo de su trabajo.	.603	.164	.253	Capacitar	-
26 No me interesa agradecer a mi jefe por su buen desempeño, ese es su trabajo.	.574	.054	.198	Recompensar	-
18 Hago mi trabajo sin dar explicaciones a mi jefe	.503	.040	.025	Explicación racional	-
17 Si el jefe tiene problemas en su trabajo, y yo puedo ayudarlo, le enseño cómo resolver el problema.	.478	.368	-.042	Capacitar	+
1 Si mi jefe no sabe cómo realizo mi trabajo, le explico.	.456	.203	-.255	Capacitar	+
23 Nunca haría el trabajo que sólo le corresponde a mi jefe.	.434	.113	-.155	Recompensar	-
7 Al solicitar algo a mi jefe lo hago con amabilidad.	.406	.365	.053	Pedir un favor	+
21 Nunca haría el trabajo que sólo le corresponde a mi jefe.	.372	.141	-.115	Hacer el trabajo de otros	-
37 Si un nuevo jefe llegara a la oficina, yo la enseñaría paso a paso como hacemos nuestro trabajo.	.354	.155	-.052	Capacitar	SIT
41 En lo que respecta a las tareas de mi jefe, yo siempre me ofrezco a ayudarlo.	.348	.235	.011	Hacer el trabajo de Otros	SIT
2 Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe cómo se trabaja en la oficina, le enseño.	.319	.318	-.269	Capacitar	+
3 No me interesa ser cortés para ser aceptado(a) por mi jefe.	.315	.124	.252	Ser amable	-

12 Trato de luchar por que mi jefe valore mi esfuerzo.	.107	.569	.013	Persistir	+
35 Si mi jefe me está hablando afirmo con la cabeza, para que note mi interés.	-.048	.445	-.078	Expresiones faciales	+
8 Proponer sutilmente algo a mi jefe ayuda a que me tome en cuenta.	-.148	.532	-.025	Insinuar	+
10 Cuando soy expresivo con mi jefe consigo más beneficios que cuando no lo soy	-.126	.530	-.135	Expresiones faciales	+
22 Cuando saludo a mi jefe aprieto su mano para hacerle saber mi confianza en mi mismo.	.022	.505	.024	Expresiones faciales	+
11 Lo mejor es insistir en una idea hasta que el jefe la tome en cuenta.	-.034	.406	-.068	Persistir	+
36 Si mi jefe me pide realizar una actividad de forma específica, yo lo hago tal y como se me indico.	.123	.011	.624	Obedecer	SIT
28 Cuando mi jefe me pide algo debo ser obediente.	-.027	.330	.554	Obedecer	+
15 Cuando mi jefe me solicita algo, simplemente lo hago sin cuestionarlo.	-.050	.225	.435	Obedecer	+

Nota: F1= Persuasión Racional, F2=Persuasión Irracional y F3=Persuasión Autoritaria (de acuerdo con Uribe, 2003).

La tabla anterior muestra los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio con rotación Varimax, como se observa, el cuestionario SAJ quedó constituido por 21 reactivos, los cuales se encuentran agrupados tres factores principales, que de acuerdo con los criterios de selección de los reactivos (expuestos en el capítulo 4 en el apartado de Tratamiento Estadístico), se identifican, para el F1 como el factor Persuasión Racional conteniendo 12 reactivos, de los cuales 4 son positivos, 6 son negativos y 2 son situacionales; F2 como el factor Persuasivo Irracional con 6 reactivos siendo todos positivos y; F3 como el factor Persuasión Autoritaria con 3 reactivos, de los cuales 2 son positivos y uno es situacional.

5.2.2 Análisis de Confiabilidad Interna

Una vez que se conoce la estructura del cuestionario SAJ, se le realizó un Alpha de Cronbach, con la finalidad de confirmar la consistencia interna de estos 21 reactivos, se corrió un alpha de Cronbach para cada factor identificado y un alpha general. La tabla 17 contiene los resultados.

TABLA 17
Análisis de Consistencia Interna del Cuestionario SAJ

FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	ALPHA DE CRONBACH
F1	12	.722
F2	6	.618
F3	3	.431
GENERAL	21	.710

El cuestionario SAJ con 21 reactivos obtuvo un alpha general de Cronbach superior a .60, así como en el factor persuasión racional y persuasión irracional, lo cual lo califica como un instrumento con consistencia interna confiable, a pesar de un puntaje bajo en el factor persuasión autoritaria.

5.2.3 Tácticas obtenidas

De las 27 tácticas (configuradas en 4 grupos) consideradas por Uribe (2003), el cuestionario SAJ de 21 reactivos contiene 10 de estas 27 tácticas y se distribuyen en 3 de estos grupos. En el grupo de persuasión racional se encuentran 6 tácticas de influencia; en el grupo persuasión irracional hay 3 tácticas y en el grupo persuasión autoritaria se encuentra una táctica de influencia. Así que, las tácticas de influencia encontradas para el cuestionario SAJ, de subordinado a jefe, son las que se definen en la tabla 18.

TABLA 18

Diez Tácticas de Influencia Organizacional que contiene el Cuestionario SAJ

TÁCTICA	GRUPO CONFIGURACIÓN	DEFINICIÓN	AUTOR
Capacitar	Persuasión racional	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje.	Kipnis, (1980)
Recompensar	Persuasión racional	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.	Kipnis, (1980)
Explicación Racional	Persuasión racional	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.	Kipnis, (1980)
Ser amable	Persuasión racional	Tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás.	Uribe, (2003)
Hacer el trabajo de otros	Persuasión racional	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas.	Uribe, (2003)
Pedir un favor	Persuasión racional	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.	Kipnis, (1980)
Persistir	Persuasión irracional	Intento repetitivo de influenciar a alguien.	Falbo, (1977)
Insinuar	Persuasión irracional	Dar a entender algo indirectamente.	Falbo, (1977)
Expresiones Faciales	Persuasivo irracional	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo.	Falbo, (1977)
Obedecer	Persuasión autoritaria	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.	Uribe, (2003)

5.2.4 Análisis de Varianza One Way

Mediante un Análisis de varianza One Way se observó la sensibilidad del cuestionario SAJ con 3 factores encontrados para discriminar entre diferentes grupos, considerando todas las variables clasificatorias, de las cuales obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en el factor Persuasión Racional las variables Sexo, Tiempo trabajando, Nivel Jerárquico, ramo de empresa y satisfacción Laboral; en el factor Persuasión Irracional sólo la variable satisfacción laboral fue significativa y en el factor persuasión Autoritaria la variable Escolaridad resultó significativa. Las diferencias no significativas de las demás variables lo muestra la tabla 19.

TABLA 19.

Valores de F y su probabilidad en los Análisis de Varianza con los Factores Persuasión Racional, Persuasión Irracional y Persuasión Autoritaria, y las variables clasificatorias

VARIABLE	Persuasión Racional		Persuasión Irracional		Persuasión Autoritaria	
	F	p	F	p	F	p
Sexo	4.926*	.027	.599	.439	3.755	.054
Escolaridad	.933	.446	.588	.672	2.601*	.037
Estado Civil	.003	.955	1.750	.187	.529	.468
Lugar de nacimiento	.640	.528	2.358	.096	1.531	.218
Edad	1.158	.265	1.951	.052	1.130	.342
Tiempo Trabajando	2.416*	.027	1.702	.120	1.541	.164
Nivel	5.288*	.005	1.008	.366	1.664	.191
Personal a cargo	.267	.849	1.483	.226	.617	.606
Sueldo	1.907	.085	.986	.438	1.931	.081
Ramo	3.559*	.030	1.603	.203	1.516	.221
Tipo de empresa	.217	.642	.457	.499	.000	.989
Satisfacción Laboral	10.08*	.000	3.428*	.034	2.313	.101

* Muestra las probabilidades significativas $p \leq .05$

Con relación a la variable Sexo, se observaron diferencias entre los hombres y las mujeres al usar el factor persuasión racional, mostrando, según la tabla 20, que la persuasión racional es más usada por hombres para influir a sus jefes.

TABLA 20
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario y las categorías de la variable Nivel de Puesto

Sexo				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Racional	Femenino	2.801	4.926*	.027
	Masculino	2.699		

*Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

La persuasión racional en relaciones de subordinado a jefe se concentra a medida que pasa el tiempo que se ha trabajado en la empresa, observemos en la tabla 21 como las personas que tienen de 9 años 1 mes a 15 años de tiempo trabajando presenta una media más alta en la persuasión racional.

TABLA 21
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario y las categorías de la variable Tiempo Trabajando

Tiempo Trabajando				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Racional	1 mes-1 año	2.754	2.416*	.027
	1año- 2 años	2.685		
	2.1 años-3 años	2.679		
	3.1 años-6 años	2.677		
	6.1 años- 9 años	2.620		
	9.1 años-15 años	2.895		
	15.1 años-47años	2.726		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

En el nivel de puesto se observaron diferencias entre el nivel que ocupa el subordinado en la escala jerárquica de la organización y la persuasión racional, concretamente la persuasión racional se concentra más cuando los subordinados que tienen un nivel jerárquico Gerencial intentan influir a sus Jefes como lo muestra la tabla 22.

TABLA 22
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario y las categorías de la variable Nivel de Puesto

Nivel				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Racional	Operativo	2.649	5.288*	.005
	Medio	2.781		
	Gerencial	2.840		

*Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

El ramo de la empresa según sea comercial, de servicios o de producción, presentó diferencias estadísticamente significativas en el uso de la persuasión racional, se observa (Tabla 23) que los subordinados que trabajan en empresas de servicios que los de otro ramo usan más este tipo de persuasión.

TABLA 23
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario y las categorías de la variable Ramo de la Empresa

Ramo de la Empresa				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Racional	Comercial	2.732	3.559*	.030
	Servicios	2.784		
	Producción	2.456		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

La tabla 24 muestra que la persuasión racional, como la persuasión irracional, se concentran cuando la satisfacción reportada por el subordinado en el trabajo es alta.

TABLA 24
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasivo-Autoritario
y las categorías de la variable Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Racional	Baja	2.687	10.08*	.000
	Media	2.522		
	Alta	2.778		
Persuasión Irracional	Baja	.904	3.428*	.034
	Media	1.119		
	Alta	1.162		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

Se observan diferencias con respecto al nivel de escolaridad y el factor de Persuasión Autoritaria (Ver Tabla 25), más específicamente, podemos decir que, la persuasión autoritaria se concentra cuando los subordinados son de un nivel escolar de primaria al intentar influir a su Jefe.

TABLA 25
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasión Autoritaria
y las categorías de la variable Escolaridad

Escolaridad				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Autoritaria	Primaria	.699	2.601*	.037
	Secundaria	.680		
	Bachillerato	.643		
	Licenciatura	.571		
	Postgrado	.600		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

5.2.5 Correlaciones de Pearson entre variables clasificatorias

Con la finalidad de conocer el grado de asociación entre el tipo de tácticas que utilizan los subordinados al intentar influir a sus jefes y algunas variables clasificatorias se llevaron a cabo correlaciones Pearson, las variables clasificatorias usadas fueron: edad de los sujetos, tiempo de trabajar en la organización, sueldo mensual y satisfacción laboral reportada en una escala de 1 a 10 donde 10 es muy satisfecho. Los resultados de estas correlaciones la muestra la Tabla 26.

TABLA 26
 Correlaciones entre los factores que conforman el Cuestionario SAJ
 y algunas variables clasificatorias

	P. Racional								
P. Racional	1	P. Irracional							
P. Irracional	.195**	1	P. Autoritario						
P. Autoritario	.111**	.169**	1	Edad					
Edad	.105	-.171**	.045	1	Tiempo				
Tiempo	.053	-.136**	.022	.565**	1	Personal			
Personal	-.100	-.210	-.121	.054	.263*	1	Sueldo		
Sueldo	.053	-.116	-.215*	.268**	.246**	-.070	1	Satisfacción	
Satisfacción	.202**	.123*	.185**	.130*	.147**	.049	.014	1	

* Probabilidad al 0.05

** Probabilidad al 0.01

Como se observa en la tabla anterior, puede deducirse que a mayor uso del factor persuasivo racional mayor uso de los otros dos factores (persuasivo irracional y persuasivo autoritario) y mayor satisfacción laboral. A mayor persuasión irracional mayor uso de la persuasión autoritaria y mayor satisfacción laboral reportada. También podemos decir que, a mayor edad y tiempo trabajado menor persuasión irracional. A mayor sueldo menor uso de la persuasión autoritaria, mientras que la satisfacción se incrementa al ser mayor la persuasión autoritaria. Y por último, que a mayor edad mayor tiempo laborado mayor sueldo y satisfacción laboral.

5.3 CUESTIONARIO CC

5.3.1 Análisis Factorial Confirmatorio

El cuestionario CC que contenía 45 reactivos, al realizar el análisis psicométrico por medio de un Análisis Factorial Confirmatorio con rotación varimax, quedó estructurado con 19 reactivos (que fueron seleccionados de acuerdo a los criterios de selección de reactivos expuestos en el capítulo 4 en el apartado de Tratamiento Estadístico) que explican el 25.04% de la varianza, conformando dos factores teóricos, *persuasión afectiva* y *persuasión autoritaria*, los cuales involucran 10 tácticas de las 27 inicialmente consideradas.

A continuación se muestra el Scree Plot en la Figura 9 del Cuestionario CC. Los reactivos como puede apreciarse se agrupan en dos factores principales.

FIGURA 9

Scree Plot que muestra los 2 factores principales para el Cuestionario CC

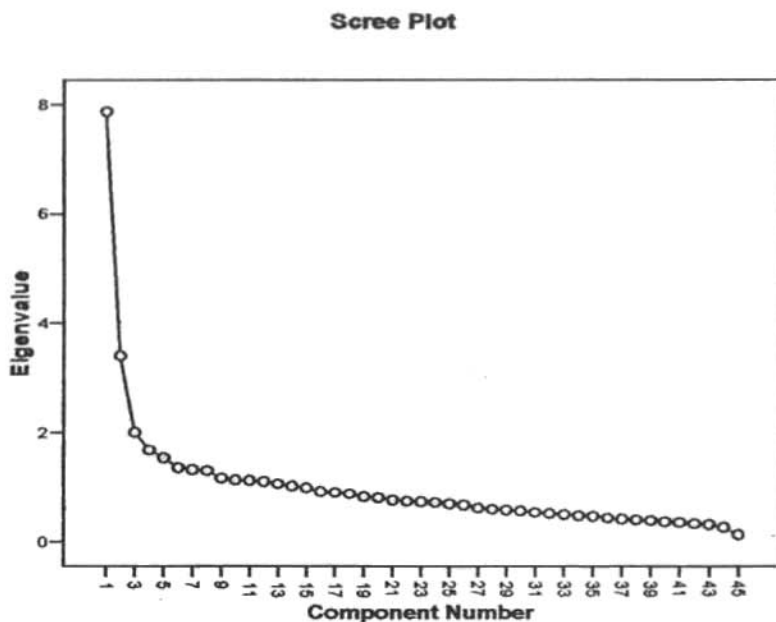


TABLA 27
**Análisis Factorial Confirmatorio con Rotación Varimax
 del Cuestionario CC de 45 reactivos**

REACTIVO	F1	F2	TÁCTICA	DIRECCIÓN
8 Es conveniente hacer amistad con mis compañeros de trabajo para mejorar la relación laboral.	.603	.038	Intimar	+
9 Entre compañeros lo mejor es orientarnos unos a otros.	.586	-.073	Orientar a los demás	+
1 Cuando comparto el trabajo con mis compañeros ahorramos tiempo.	.562	-.094	Repartir el Trabajo	+
33 Si un compañero hace mal su trabajo hago todo lo posible por mostrarle como corregirlo.	.523	.049	Orientar a los demás	+
6 Me agrada mostrar mi amabilidad orientando a mis compañeros de trabajo.	.522	.057	Orientar a los demás	+
2 El trabajo en equipo optimiza los resultados.	.511	-.055	Repartir el trabajo	+
7 Me considero una persona sociable con mis compañeros de trabajo.	.445	-.160	Intimar	+
4 Debo mostrar a mis compañeros lo que sé hacer sin temor.	.415	.073	Mostrar experiencia	+
19 En un conflicto con mis compañeros prefiero llegar a un acuerdo para que ambas partes nos veamos beneficiadas.	.372	-.031	Intercambio de beneficios	+
28 No me interesa llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.	.351	-.219	Negociar	-

13 La única forma de trabajar adecuadamente es comentar mis dudas con mis compañeros.	.343	.075	Revisar para aclarar dudas	+
31 Me da pena ante mis compañeros preguntar las dudas que tengo.	.340	-.116	Revisar para aclarar dudas	-
24 Prefiero seguir haciendo mi propio trabajo que orientar a mis compañeros en sus dudas.	.325	.265	Orientar a los demás	-
45 Cuando mis compañeros se equivocan yo, les indico donde está su error y les ayudo a resolverlo.	.324	-.025	Orientar a los demás	Sit
29 Me gusta hablar de mis habilidades para ganar el respeto de mis compañeros.	.012	.597	Alardear	+
3 Me gusta presumir a mis compañeros mis habilidades.	.053	.576	Alardear	+
18 Cuando mis compañeros y yo trabajamos en equipo me gusta ser el líder.	.100	.507	Dar órdenes	+
12 Acostumbro mostrarme enojado frente a las personas con quienes trabajo para que acepten mis opiniones.	-.165	.443	Acciones amenazantes	+
44 Si mis compañeros y yo debemos tomar una decisión yo impongo mis ideas como sea.	.128	.333	Dar órdenes	Sit

Nota: F1= Persuasión Afectiva, F2=Persuasión Autoritaria (de acuerdo con Uribe, 2003).

Como lo muestra la tabla anterior (Tabla 27), el cuestionario CC quedó constituido por 19 reactivos bajo los criterios de selección de reactivos expuestos en el capítulo anterior en el apartado de tratamiento estadístico, estos reactivos se agrupan en dos factores conceptuales, para el factor persuasión afectiva se identifican 14 reactivos, de los cuales 11 son positivos, 3 son negativos y uno es situacional, para F2 identificada como persuasión autoritaria tiene 5 reactivos de los cuales 4 son positivos y uno es situacional.

5.3.2 Análisis de Confiabilidad Interna

Con el fin de corroborar la consistencia interna del cuestionario CC de 19 reactivos, se llevaron a cabo alphas de Cronbach para cada factor y general, los resultados los muestra la tabla 28.

TABLA 28
Análisis de Consistencia Interna del Cuestionario CC con 19 reactivos

FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	ALPHA DE CRONBACH
F1	14	.784
F2	5	.513
GENERAL	19	.684

La tabla muestra que la confiabilidad se encuentra en un rango de .513 a .784 lo cual demuestra que el cuestionario CC contiene consistencia interna aceptable en los factores que lo componen (persuasión afectiva y persuasión autoritaria) y el instrumento en general.

5.3.3 Tácticas obtenidas

De lo anterior expuesto, puede deducirse que de acuerdo a las 27 tácticas inicialmente consideradas por Uribe (2003), se llegó a un total de 10 principales tácticas utilizadas al influir en la relación de Compañero a Compañero agrupadas en dos factores. En el factor persuasión afectiva contiene 7 tácticas y el factor persuasión autoritaria 3 tácticas para este cuestionario. La tabla 29 presenta la táctica el grupo al que pertenece y su definición correspondiente.

TABLA 29

Diez Tácticas de Influencia Organizacional que contiene el Cuestionario CC

TÁCTICA	GRUPO CONFIGURACIÓN	DEFINICIÓN	AUTOR
Intimar	Persuasión Afectiva	Estrechar relaciones con una persona, congeniar, fraternizar, simpatizar. Trabrar amistad	Uribe, (2003)
Orientar a los demás	Persuasión Afectiva	Dirigir o informar a alguien de lo que ignora. Para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de objetivos.	Uribe, (2003)
Repartir el trabajo	Persuasión Afectiva	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas.	Uribe, (2003)
Mostrar experiencia	Persuasión Afectiva	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.	Falbo, (1977)
Intercambio de beneficios	Persuasión Afectiva	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos o más cosas.	Kipnis, (1980)
Negociar	Persuasión Afectiva	Acción de intercambiar favores en un proceso de costo, beneficio y riesgo.	Falbo, (1977)
Revisar para aclarar dudas	Persuasión Afectiva	Poner en claro, explicar, hacer, comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.	Uribe, (2003)
Alardear	Persuasión Autoritaria	Mostrarse como una persona capaz y agradable.	Kipnis, (1980)
Dar ordenes	Persuasión Autoritaria	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.	Kipnis, (1980)
Acciones amenazantes	Persuasión Autoritaria	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Kipnis, (1980)

5.3.4 Análisis de Varianza One Way

La sensibilidad para discriminar entre grupos del cuestionario CC, se obtuvo a través de un Análisis de varianza One Way, entre los 2 factores encontrados y las variables clasificatorias. Se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en el factor persuasión afectiva y las variables lugar de nacimiento y satisfacción laboral; en el factor Persuasión Autoritaria y las variables lugar de nacimiento y edad. Las demás variables clasificatorias no resultaron significativas como lo muestra la tabla 30.

Tabla 30

Valores de F y su probabilidad en los Análisis de Varianza con los Factores Persuasión Afectiva y Persuasión Autoritaria y las variables clasificatorias

VARIABLE	Persuasión Afectiva		Persuasión Autoritaria	
	F	p	F	p
Sexo	2.905	.089	1.474	.226
Escolaridad	.114	.978	1.869	.117
Estado Civil	2.993	.084	.191	.663
Lugar de nacimiento	5.667*	.004	5.911*	.003
Edad	.902	.515	2.160*	.030
Tiempo Trabajando	.715	.638	.861	.524
Nivel	1.186	.307	2.484	.085
Personal a cargo	.938	.425	.781	.508
Sueldo	.427	.789	.439	.780
Ramo	.152	.859	.012	.988
Tipo de empresa	.000	.994	3.507	.062
Satisfacción Laboral	3.318*	.037	.698	.498

* Muestra las probabilidades significativas $p \leq .05$

La variable edad resultó significativa en el factor persuasión autoritaria la cual, según nos muestra la tabla 31, se agrupa en personas de edad entre 31 a 33 años.

TABLA 31
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasión Autoritaria
y las categorías de la variable Edad

Edad				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Autoritaria	-20 años	2.293	2.160*	.030
	21-23	2.811		
	24-25	2.405		
	26-30	2.547		
	31-33	2.560		
	34-36	2.315		
	37-40	2.169		
	41-50	2.435		
	51-99	2.313		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

El cuestionario CC mostró que la variable satisfacción laboral es significativa para el factor Persuasión Afectiva, se observa que la persuasión afectiva se concentra en las personas que reportan una satisfacción media (Ver Tabla 32).

TABLA 32
Análisis de Varianza One Way entre el factor Persuasión Afectiva
y las categorías de la variable Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Afectiva	Baja	5.051	3.318*	.037
	Media	4.953		
	Alta	5.154		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

La variable Lugar de Nacimiento (Tabla 33) fue significativa en los dos factores que conforman el cuestionario CC, diciendo que la persuasión afectiva, se concentra cuando las personas son originarias del Interior de la República Mexicana y que la persuasión autoritaria se concentra cuando las personas son extranjeras.

TABLA 33

Análisis de Varianza One Way entre los factores Persuasión Afectiva y Persuasión Autoritaria y las categorías de la variable Lugar de nacimiento

Lugar de Nacimiento				
Factor	Categoría	Media	F	p
Persuasión Afectiva	D.F.	5.099	5.667*	.004
	Int. de la Rep.	5.229		
	Extranjero	4.214		
Persuasión Autoritaria	D.F.	2.458	.5.911*	.003
	Int. de la Rep.	2.273		
	Extranjero	3.600		

* Se muestran las medias que son significativas al $p < .05$.

5.3.5 Correlaciones de Pearson entre variables clasificatorias

Se llevaron a cabo correlaciones de Pearson entre algunas variables clasificatorias y el tipo de tácticas con la finalidad de conocer el grado de asociación entre ellas. Las variables que se consideraron fueron, la edad, el tiempo trabajando, personal a su cargo, el sueldo y la satisfacción laboral reportada por el sujeto. Los resultados de las correlaciones los muestra la tabla 34.

TABLA 34

**Correlaciones entre los factores que conforman el Cuestionario CC
y algunas variables clasificatorias**

	P. Afectivo							
P. Afectivo	1	P. Autoritario						
P. Autoritario	-.088	1	Edad					
Edad	-.013	-.123*	1	Tiempo				
Tiempo	-.003	-.032	.655**	1	Personal			
Personal	.018	-.075	.123	.279**	1	Sueldo		
Sueldo	.007	.048	.269**	.320**	.048	1	Satisfacción	
Satisfacción	.110*	.000	.206**	.148**	.084	.118	1	

* Probabilidad al 0.05

** Probabilidad al 0.01

Los resultados muestran que a mayor satisfacción laboral percibida mayor uso de tácticas relacionadas con la persuasión afectiva, mientras que a menor edad, mayor persuasión autoritaria, la variable edad se incrementa paralelamente con variables como tiempo de laborar, sueldo mensual y satisfacción laboral. A mayor tiempo en la organización, se incrementa el personal a cargo, así como el sueldo y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO 6

Discusión

Los resultados para los tres cuestionarios que miden Tácticas de Influencia Organizacional demuestran gran coincidencia conceptual con el estudio realizado por Uribe (2003) quien identificó 27 tácticas de influencia (y quien a su vez consideró a Falbo, 1977 y a Kipnis, 1980), las cuales sometió a un escalamiento multidimensional agrupándolas en cuatro grupos que denominó: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva (véase la distribución de las 27 tácticas en los cuatro grupos en la Tabla 5 contenida en el capítulo 1).

6.1 CUESTIONARIO JAS

El Cuestionario JAS con 16 reactivos, que mide tácticas de influencia organizacional en la dirección de Jefe a Subordinado, demostró una consistencia interna aceptable (.716) a pesar de un bajo puntaje en el factor 2. Esto nos indica que la capacidad general del instrumento para discriminar las conductas que usan los individuos en escenarios laborales para influenciar a sus subordinados es buena.

Por medio de la Figura 7 podemos observar que el punto de quiebre para los reactivos del cuestionario JAS es a partir del segundo factor, esto quiere decir que los reactivos se agrupan en dos factores principales. Lo cual viene a reafirmar los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio con rotación varimax, que conceptualmente corresponden al factor *persuasión racional* y *persuasión autoritaria* respectivamente, estos dos factores parecen muy congruentes en la dinámica del proceso de influencia, podemos ver dos cosas a simple vista: por un lado, la persuasión racional que comprende tácticas como capacitar, recompensar, dar explicaciones racionales, hacer alianzas y ser amable, puede estar relacionada con la idea de que el jefe pretende ejercer la influencia dando argumentos lógicos los cuales difícilmente pueden ser refutados permitiendo que el efecto de la influencia sea efectivo con sus subordinados, autores como Kipnis, Shmidt y Wilkinson (1980), Luque y Munduate (2000), y Yulk y Falbe (1990) han encontrado, de manera similar, que las tácticas asertivas (dar explicaciones racionales), de consulta (capacitar) y congraciación (ser amable, recompensar, hacer alianzas) son empleadas ampliamente en la influencia descendente.

De hecho, la preponderancia de tácticas de *racionalidad* como la más frecuentemente reportada en las investigaciones empíricas (ver Kipnis, 1980; Kipnis, 1982; Hinkin, 1990; Yulk, 1990; Yulk, 1992; Luque, 2000), confirma la tendencia mostrada en esta investigación para influir en los subordinados. La influencia racional ha sido caracterizada por su elevada conexión con el ejercicio del poder de experto tal y como es considerado en la tipología de French y Raven (1959) y con el ejercicio de poder informal (Hinkin, 1990); así como con las relaciones interpersonales positivas (Luque, 2000; Hinkin, 1990). Por tanto, el empleo de la racionalidad se presenta como un importante y ventajoso medio de influencia en las organizaciones, destacando entre sus efectos positivos el éxito en la consecución de los objetivos (Schilit, 1982; Case, 1988) y el compromiso en la realización de las tareas (Yulk, 1992).

Por otro lado, el factor persuasión autoritaria parece estar muy unido a la percepción de la posición que ocupa el jefe en relación con los subordinados que intenta influir, recordemos que el jefe ostenta la autoridad legítima, dotándolo automáticamente con tácticas relacionadas con la autoridad como ordenar, afirmar algo, obedecer y amenazar, sin embargo, como advierte Porter (2003) "la persona con autoridad formal que abusa de ella produce pequeñas influencias y genera resistencia activa a la influencia por parte de otros. Por otro lado, cuando la autoridad formal es empleada adecuadamente y con efectividad, puede servir como una valiosa herramienta para generar influencia en el blanco".

Estudios realizados por Kipnis (1980) y Luque (2000), han encontrado que las tácticas de *sanciones* son ampliamente empleadas en relaciones descendentes, así como tácticas de presión como amenazar u ordenar según reportan Erez, 1986; Kipnis, 1980; Yulk, 1990; sin embargo, estudios realizados por Case (1988) demuestran que existe una relación negativa ligeramente significativa ($p < .10$) entre las tácticas de presión, como amenazar, reprender o advertir y el éxito de la influencia.

Aunado a esto, los resultados del Análisis de Varianza nos revelan que el uso diferenciado de tácticas relacionadas con la persuasión racional o la persuasión autoritaria en las relaciones descendentes pueden estar relacionados con ciertos grupos de la población. En este caso, se encontró que el uso de la *persuasión autoritaria* se distingue por el nivel de escolaridad y el nivel de puesto. Más específicamente, observamos que las

tácticas como ordenar, afirmar algo, obedecer y amenazar se presentan más en personas con un nivel de escolaridad de secundaria, seguidos por los de licenciatura, bachillerato, primaria y postgrado, lo anterior puede hacernos pensar que en las organizaciones el autoritarismo puede relacionarse con niveles bajos de escolaridad, tal vez, personas con pocos estudios escolares (secundaria) logra imponer sus ordenes con mayor efectividad mediante el autoritarismo en mayor grado que la racionalidad.

Así mismo, la persuasión autoritaria parece ser más usada por las personas con *un nivel jerárquico* medio, seguidos por los operativos y gerenciales, esta diferenciación puede estar muy relacionada a la anterior suposición, en el sentido de que las personas que ocupan niveles medios jerárquicos son personas que tienen pocos estudios y de manera similar estarán más dispuestos a utilizar tácticas relacionadas con el autoritarismo.

Adicionalmente, en las correlaciones entre los factores y las variables clasificatorias encontramos que a mayor sueldo menor persuasión autoritaria, esto puede explicarse si se considera la siguiente idea: el aumento de sueldo está relacionado con dos elementos principales, por un lado, al tiempo de estar laborando, o bien, por ascenso en la escala jerárquica, en ambos casos implica que, al tener mayor experiencia personal y laboral (edad y tiempo laborado), así como, dirigir a mayor número de personas, irá encontrando y probando nuevas tácticas más efectivas reduciendo las tácticas relacionadas con el autoritarismo.

Recordemos que las tácticas racionales son las más usadas en la dirección descendente, no sin dejar de lado las tácticas relacionadas con la persuasión autoritaria, dicho de manera global en las relaciones descendentes podemos afirmar que "cuando la autoridad formal es empleada junto con una o más bases de poder personal, puede resultar una poderosa fuerza de influencia descendente" (Porter, 2003), y al estar conciente de estas capacidades puede causarte una sensación de control de su entorno y por tanto, mejorar su percepción de bienestar en el trabajo (satisfacción laboral).

6.2 CUESTIONARIO SAJ

En el Cuestionario SAJ de 21 reactivos, que mide las tácticas de influencia que se dan de Subordinado hacia el Jefe, mostró tener una confiabilidad general ubicada en un rango aceptable (.710) a pesar de obtener un bajo puntaje para el factor 3, lo cual lo califica como un instrumento con consistencia interna admisible.

Como podemos apreciar en la figura 8 el punto de quiebre es a partir del tercer factor reafirmando lo obtenido en el análisis factorial confirmatorio con rotación varimax, en donde encontramos tres factores conceptuales que son: *persuasión racional*, *persuasión irracional* y *persuasión autoritaria*. Estos tres factores dan paso a una gran variedad de tácticas de influencia, por lo que cabe pensar que en la dirección de influencia de subordinado a jefe al no ostentar autoridad formal debe echar mano de otras tácticas.

Del factor *persuasión racional*, podemos decir que el subordinado intenta dar argumentos lógicos e información objetiva usando tácticas como capacitar, recompensar, dar explicación racional, pedir un favor, hacer el trabajo de otros, ser amable, para convencer al jefe de que su solicitud (sea personal o con fines laborales) es factible y consistente. Estudios como los de Barry y Bateman (1992), Erez (1986), Kipnis (1980), Yulk y Falbe (1990) y Yulk y Tracey (1992) afirman que la racionalidad es la táctica probablemente más empleada en influencia ascendente, "porque se quiere conservar la interacción en óptimas condiciones ya que el jefe puede tomar represalias" (Kipnis, Shmidt y Wilkinson, 1980).

De hecho, los resultados de los análisis de varianza, el factor *persuasión racional* muestra concentraciones significativas en variables como *sexo*, *tiempo de trabajar*, *nivel jerárquico*, *ramo de la empresa* y *satisfacción laboral*. Al parecer, las tácticas que involucran la persuasión racional son más usadas por mujeres, lo cual concuerda con estudios realizados por Gutiérrez y Mejía (2002), aunque los hombres no están muy detrás.

En relación a la persuasión racional en la relación ascendente, se encontró que es utilizada con mayor frecuencia por personas con más años de experiencia trabajando en tales puestos (*de 9 a 15 años*), seguidos por los que tienen pocos años (*de un mes a un año*). Esto nos indica que, mientras más experiencia se tiene en la realización de alguna actividad se incrementa el grado de seguridad para su probable éxito (Tedeschi, 1979; en Gutiérrez y Mejía, 2002) y es menos necesario recurrir a tácticas relacionadas con el autoritarismo o bien de otro tipo. Así mismo, si el individuo es relativamente nuevo en desempeñar cierto puesto, se sentirá un tanto inseguro para conseguir sus propósitos, por tanto, hará uso de tácticas racionales que impliquen el apoyo o respaldo de la autoridad para lograr que sus propuestas sean aceptadas.

Con respecto al uso más frecuente de tácticas, se encontró que las tácticas relacionadas con la persuasión racional son más empleadas por las personas de niveles *gerenciales*, seguidos por los niveles *medios*, y en último lugar, los niveles *operativos*. Dado que en la influencia ascendente la persona que trata de ejercer la influencia no puede fundamentarla en una posición formal de autoridad frente a su jefe (Porter, 2003), pero puede tener mayor experiencia y nivel de estudios prefieren hacer uso de tácticas que dejen una opinión favorable de ellos tales como ser amables, recompensar, dar explicaciones racionales, hacer el trabajo de otros, pedir un favor. Ello no nos indica que los operativos no los usen, sino solamente qué estas tácticas son más empleadas por los niveles más altos en la jerarquía.

En cuanto al *giro de la empresa*, se observó que las tácticas relacionadas con la persuasión racional, los subordinados que intentan influir a sus jefes y que trabajan en empresas comerciales las utilizan más frecuentemente con respecto a los que laboran en empresas de servicios y comerciales. Este uso diferencial puede deberse a la actividad principal a la que se dedica la organización y, por tanto, a los objetivos que se intentan cumplir. Tales objetivos forman parte de la misión de la empresa particular, y de alguna manera, estos guían la cultura de la organización. "Esto implica sólo que el amplio contacto de la cultura organizacional y sus tradiciones, probablemente jugarán un rol en el grado de éxito de diferentes aproximaciones de influencia" (Porter, 2003)

En la relación ascendente se observó que existe una diferenciación por parte de los sujetos entre el grado de *satisfacción laboral* y el tipo de persuasión que practica. Por un lado, la persuasión racional tiene un uso más frecuente en sujetos que reportan una satisfacción laboral alta, seguidos por el nivel de satisfacción bajo y medio. Y por otro lado, que la persuasión irracional tiene un uso frecuente en personas de satisfacción laboral alta, seguidos por el nivel de satisfacción medio y bajo.

En la *escolaridad* de los sujetos también se observaron diferencias significativas con relación al uso de unas tácticas sobre otras. Las personas con nivel de primaria utilizan más las tácticas relacionadas con la persuasión autoritaria, seguidas por personas con un nivel de escolaridad de secundaria, bachillerato, postgrado y licenciatura. Si consideramos que el nivel de escolaridad es un factor importante para designar o ubicar a las personas en determinados puestos, podemos pensar que las personas con niveles de escolaridad bajos como primaria, secundaria y bachillerato se ubicarán en niveles bajos dentro de la jerarquía, lo que les da poca autoridad legítima y los inclina a confiar más y/o depender de las tácticas de aprobación superior que los niveles más altos (Vecchio y Sussman, 1991; en Peiró, 1997).

La aplicación de tácticas referentes al factor *persuasión irracional* como persistir, insinuar y expresiones faciales, nos hace pensar que el subordinado obtendrá éxito que desea ejerciendo influencia sobre el jefe sin importarle los obstáculos que se interpongan o las reglas éticas y sociales que tenga que romper para cumplir sus metas, probablemente se deba a que, como explican Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), si se tiene la idea de que el intento de ejercer poder se verá obstaculizado por resistencia por parte del objetivo (Jefe), se incrementa la *persistencia* y se usan acciones personales negativas (*insinuar, expresiones faciales*) y es así que desde un inicio se utiliza una estrategia negativa.

Adicionalmente, se encontraron relaciones con variables clasificatorias, en donde a mayor uso de los tres factores mayor satisfacción laboral, esto quiere decir que a mayor abanico de tácticas usadas para influir de manera ascendente mayor será la satisfacción laboral reportada por el sujeto. Ello puede deberse a que los sujetos al tener más éxito en sus intentos de influencia y por tanto obtener sus objetivos y sentir que tiene el control de

su jefe tiende a sentirse más satisfecho, esto concuerda con hallazgos encontrados por Kahn (1964; en Katz, 1977), en los que pone de manifiesto que la capacidad de influir en los niveles superiores por parte de un supervisor, hacia que su supervisión fuera más eficaz; y le permitía conseguir una moral más elevada en sus subordinados, una mejor comunicación con ellos y un incremento en su productividad. Estos resultados llevan a Kahn a sugerir los beneficios de un incremento de influencia de los mandos intermedios y supervisores, de acuerdo con los planteamientos de la teoría de la dirección participativa.

Además, a mayor edad y tiempo de trabajar menor será el uso de las tácticas relacionadas con la persuasión irracional, lo cual puede deberse a que la edad y experiencia adquirida a través del tiempo en su campo laboral permiten que el sujeto madure y evalúe más fríamente los intentos de influencia, es decir, desarrolle un tipo de control interno, en donde deje de lado las tácticas irracionales y opte por otras que le den mejores resultados al intentar influir en sus jefes, como apunta Porter, (2003) siendo los sujetos con "locus de control interno" los que probablemente tengan mayores expectativas de conseguir influencia. Esto puede hacer que cambie la percepción de sus jefes al ser influidos y ceder o cumplir más fácilmente a las peticiones de su subordinado. Pues como menciona French y Raven (1969) en relación al destinatario de la influencia, "las relaciones de poder se fundamentan de las bases de poder y además, de las percepciones que se tienen del tipo de relación establecida".

Así, a mayor sueldo menor uso de las tácticas relacionadas con la persuasión autoritaria, si partimos de la idea que, el aumento de sueldo esta aunado al tiempo laborado, al aumento de personal a cargo que se traduce en subir de nivel en la escala jerárquica, podemos decir que, en las relaciones ascendentes se tenderá a disminuir el uso de tácticas autoritarias, esto puede deberse, por un lado, que la experiencia con el trato a personal le haya dotado de otras tácticas menos autoritarias para influir en sus jefes, y por otro lado, que las motivaciones y necesidad de poder de las que nos hablan autores como Atkinson y Feather (1966; en Gutiérrez y Mejía, 2002) y McClelland y Burnham (1976), hayan sido superadas al subir de puesto y sueldo y percibirse más seguro, lo que implicaría evitar actos autoritarios al intentar influenciar a sus jefes.

6.3 CUESTIONARIO CC

El cuestionario CC para medir tácticas de influencia organizacional de Compañero a Compañero, contó con 19 reactivos que obtienen una confiabilidad general aceptable (.684) a pesar de un bajo puntaje en el factor 2, lo cual lo califica como un instrumento con una consistencia interna buena.

El punto de quiebre en el Sree Plot (Figura 9) del cuestionario CC se da a partir del segundo factor, con lo cual, podemos decir que así es como los reactivos más significativos factorialmente se agrupan, lo cual coincide con los resultados del análisis factorial confirmatorio con rotación varimax al que fue sometido el cuestionario, estos dos factores corresponden conceptualmente al factor *persuasión afectiva* y *persuasión autoritaria* respectivamente.

Por parte del factor *persuasión afectiva*, se puede deber a que en las relaciones entre compañeros se prefiere que el grupo se coalicione ejerciendo tácticas de influencia como repartir trabajo, mostrar experiencia, orientar a los demás, intimar, el intercambio de beneficios, negociar, revisar para aclarar dudas, en donde, tienen por característica que todos los involucrados en la influencia resultan moderadamente beneficiados y se atenúa la percepción de "poder manipulador" que se tiene comúnmente en la influencia descendente e incluso ascendente, bajo la consigna de que el grupo unido y empático, (que además pertenece al mismo nivel jerárquico), jamás querrá manipularlo, poniéndolo en una situación vulnerable a la influencia de sus compañeros, pues tiene una percepción positiva de ella. A esta opinión, se unen las investigaciones realizadas por Stevenson, Pearce y Porter (1985; en Yukl, 1992), Kotter (1982; en Yukl, 1992) y Yukl y Falbe (1990) quienes coinciden en que las tácticas más empleadas y efectivas en intentos de influencia lateral son la coalición y el intercambio de beneficios.

La *persuasión autoritaria* posiblemente este relacionada con la situación organizacional que los rodea, pues si se encuentran en una ambiente en donde la incertidumbre o carencia de normas impera, tenderá a surgir un líder el cual dictamine las normas o reglas a seguir que mas "beneficios" presente para "todos". Además, de que al

presentar tácticas autoritarias con sus compañeros puede tener como objetivo final "ganarse el reconocimiento de los jefes" como apunta Peiró (1997). De hecho, las tácticas relacionadas con la persuasión autoritaria son necesarias como señala Yulk (1990), "debido a la ambigüedad sobre las relaciones de autoridad y las responsabilidades de trabajo es más grande en esta dirección".

Con respecto al uso más frecuente de tácticas, de acuerdo con los análisis de varianza realizados al cuestionario CC, se encontró un uso diferenciado entre el tipo de tácticas de algunas variables de clasificación.

En relaciones laterales la *persuasión afectiva* se presenta más cuando el sujeto reporta una *satisfacción laboral alta*, seguidos por los que reportan un nivel de satisfacción *baja y media*. Si partimos de la idea que el ambiente laboral repercute ampliamente en la percepción de bienestar que se tenga, entonces podemos afirmar que el uso de tácticas relacionadas con la persuasión afectiva las cuales favorece las relaciones cordiales entre compañeros de trabajo hará que la percepción del sujeto hacia su trabajo resulte positiva.

El lugar de nacimiento parece determinar el uso diferenciado de las tácticas usadas entre compañeros para influir. Las tácticas relacionadas con la *persuasión afectiva* se presentan más en personas que son originarias del *Interior de la República Mexicana*, seguidas por las originarias del *Distrito Federal y del extranjero*. Mientras que para el factor *persuasión autoritaria* es más frecuente su uso por personas nacidas en el *extranjero*, seguidas por las originarias del *Distrito Federal y del Interior de la República Mexicana*. Lo anterior puede justificarse bajo el argumento de que si consideramos que la educación, cultura y tradiciones dadas en nuestro lugar de origen desde pequeños marcarán nuestras relaciones interpersonales en el futuro, es probable que en las relaciones entre compañeros de trabajo estén impregnadas por mucho de esa educación inicial. De esta manera, parece evidente que las distintas regiones marcan una diferencia en la influencia entre compañeros, por ejemplo, las personas que nacieron en el Interior de la República Mexicana obtuvieron una educación tradicionalista en donde la ayuda mutua y respetuosa permite que el grupo crezca uniformemente y que puede ser que puntuaron más elevados en el factor de persuasión afectiva, seguidos por los distritenses, esto tal vez, porque como se trata de una urbe en la que los pueblerinos migran a la

ciudad, trayendo consigo sus valores, tradiciones y creencias. Por último, los extranjeros son los que utilizan en menor grado la persuasión afectiva esto de igual manera se puede deber a su cultura. A diferencia, la persuasión autoritaria es más usada por los extranjeros, seguida por los distritenses, esto tal vez, a que el ambiente tan dinámico y competitivo de la ciudad exija mostrar más conductas autoritarias aun dentro de los grupos de compañeros para ser escuchados y en menor grado encontramos que los nacidos en el interior de la república utilizan la persuasión autoritaria al intentar influir en sus compañeros esto se justifica, como decíamos anteriormente, porque su visión es que entre iguales es importante apoyarse.

Además, la *persuasión autoritaria* suele ser más empleada cuando se tiene una edad de entre 21 a 23 años, seguidos por los sujetos de edades entre 31 a 33 años y 26-30 años presentando el menor puntaje en el mayor rango de edad. Al parecer, cuanto más joven se sea más tácticas autoritarias se deben mostrar para influir en los compañeros de trabajo, esto puede relacionarse a la idea de que entre más joven también se es más inexperto, por lo que frente a sus compañeros deberá buscar conductas que lo acrediten como capaz, seguro de sí mismo y retador para que sus intentos de influencia tengan impacto.



CAPÍTULO 7

Conclusiones



Finalmente, a través de esta investigación, se puede sostener que el uso de tácticas de influencia en el ámbito organizacional es un tema que incrementa su importancia día a día, ya que conocer las tácticas empleadas por cada nivel de la jerarquía organizacional ayudará a distribuir mejor el poder aplanando sus estructuras para afrontar las necesidades derivadas del contexto organizacional y así lograr un mejor desempeño. Pues, como afirman Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), el poder se encuentra siempre presente dentro de las interacciones personales, incluyendo el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional. Se influencia en todas direcciones, cada quién influencia a los demás sin importar la autoridad de las personas (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980).

En relación a esto, el escenario laboral, que se encuentra en determinado espacio geográfico, indudablemente se verá inmerso en la *cultura* correspondiente, en este caso la cultura mexicana. Ignorar este hecho en la medición de las tácticas de influencia organizacional utilizando herramientas elaboradas para otras culturas o para otros grupos sociales merma la validez de dichas herramientas. De hecho, Erez (1986) hizo sonar una nota de alarma sobre la razón por la que los psicólogos laborales deben estar atentos a las diferencias culturales al proponer soluciones a problemas de conducta laboral, "la implementación exitosa de técnicas de dirección dependen de su congruencia con los valores culturales. Éstos sirven como criterios para evaluar la contribución de diversas prácticas de dirección para el bienestar del empleado".

De acuerdo con lo anterior y en relación con los propósitos de esta investigación, se alcanzaron los tres objetivos planteados: se lograron obtener tres instrumentos confiables y válidos para medir las tácticas de influencia organizacional en tres vías: descendente (influencia del jefe hacia el subordinado), ascendente (influencia del subordinado hacia el jefe) y lateral (de compañero de trabajo hacia compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico) en una muestra mexicana. Conjuntamente, se confirmaron las estructuras factoriales internas que conforman cada uno de los cuestionarios coincidiendo conceptualmente con la investigación realizada por Uribe (2003) cumpliendo con otro de los objetivos y; finalmente, se logró identificar de manera diferencial la forma de influir de los trabajadores mexicanos en cada una de las tres direcciones.

Particularmente, los jefes mexicanos que participaron en este estudio prefieren ser amables, hacer alianzas, capacitar a sus subordinados, recompensarlos, darles explicaciones racionales (persuasión racional); afirmar algo, amenazar, obedecer (persuasión autoritaria) al influir en sus subordinados; el uso de estas tácticas que se combinan permiten ver más claramente las características particulares en relación al poder en la cultura mexicana, en términos de lo propuesto por Díaz- Guerrero (1996). Además se obtuvo considerable coincidencia con los hallazgos empíricos de investigadores como Kipnis, 1980; Kipnis, 1982; Hinkin, 1990; Yulk, 1990; Yulk, 1992; Luque, 2000. Específicamente, las tácticas de ser *amable* y *obedecer*, propuestas por Uribe (2003) denotan una gran carga de tipo cultural, si se considera la teoría histórico-bio-psico-socio-cultural, donde se plantea en forma general, a un mexicano obediente afiliativo en un marco de la hipótesis de la abnegación y el *colectivismo culturales* del mexicano propuesta por Díaz-Guerrero (1996).

Dicho de otra manera, el jefe mexicano no basa sus intentos de influencia únicamente en el poder formal que le otorga su puesto, más bien, prefiere emplear tácticas que están acorde con los ideales, valores, aspiraciones y emociones de su grupo de subordinados, creando un sentido de pertenencia en el ejercicio del poder pero sin perder nunca de vista que debe ejercer su autoridad, esto tiene gran peso dentro de las relaciones entre mexicanos. Esta ambivalencia de racionalidad y autoritarismo, parece estar relacionado con lo que afirma Porter (2003) "cuando la autoridad formal es empleada junto con una o más bases de poder personal, puede resultar una poderosa fuerza de influencia descendente".

Además, se pudieron identificar detalles finos de la influencia descendente en la cultura mexicana, como que las tácticas a usar con sus subordinados estarán mediadas, al parecer, por el nivel de escolaridad y el nivel jerárquico en el que se encuentre, esto parece estar muy acorde con lo encontrado por Díaz-Guerrero (1996) describiendo un tipo de mexicano afiliativo que "dependiendo del nivel en que se mueva y del grado de educación que haya alcanzado, estará casi siempre por debajo de las más altas". Por su parte, Porter, Angle y Allen (2003) concuerdan al afirmar que las diferencias jerárquicas son las principales moderadoras del uso de tácticas de influencia en las organizaciones.

Por parte de la influencia ascendente, podemos afirmar que los subordinados mexicanos que ejercen influencia hacia sus jefes utilizan tácticas como capacitar, recompensar, dar explicaciones racionales, ser amables, hacer el trabajo de otros, pedir un favor (persuasión racional), persistir, insinuar, usar expresiones faciales (persuasión irracional) y obedecer (persuasión autoritaria). Estos hallazgos coinciden ampliamente con investigaciones internacionales (Barry y Bateman, 1992; Erez, 1986; Kipnis, 1980; Yulk y Falbe, 1990; Yulk y Tracey, 1992), sin embargo, es de relevancia el hacer notar que las tácticas *ser amable, hacer el trabajo de otros y obedecer* postpuestas por Uribe (2003) son de imponente importancia, porque le agregan el factor cultural a esta investigación. Si además consideramos el perfil de personalidad realizado por Díaz- Guerrero (1996) coincide con este carácter afiliativo obediente que describe, en donde, se caracteriza por ser obediente, poco rebelde, conforme y le gusta complacer a los demás y además afirma que "por su habilidad de congraciarse y por su tendencia al orden, a ser educados y por estar muy de acuerdo con el orden social, pueden congraciarse con dueños, líderes y jefes".

Al parecer, según esta investigación, los mexicanos utilizan cierto tipo de persuasión dependiendo de algunas características particulares y organizacionales. En específico, podemos mencionar que la persuasión racional esta mediada por el sexo, el nivel jerárquico que se ocupe, por el tiempo de estar trabajando, el ramo de la empresa y el nivel de satisfacción que se reporte. La persuasión irracional por el nivel de satisfacción y el autoritario por el nivel de escolaridad. Todas estas particularidades permiten identificar las afinidades de la influencia que se ejerce hacia el jefe, en donde, al parecer los subordinados miden estas características antes de utilizar los distintos tipos de persuasión.

Es importante resaltar que en la dirección ascendente fue en la única en donde resulto el sexo significativo, esto tal vez se relacione ampliamente con los roles sociales mexicanos, en donde la mujer es, por excelencia, la que atiende, la que complace, la que recibe ordenes, la subordinada, a esto sugiere Díaz-Guerrero (1996) " así la mujer mexicana entra, en el camino real de la abnegación, la negación de todas sus necesidades y la prosecución absoluta de la satisfacción de las de todos los demás"; otros hallazgos demuestran que se espera que las mujeres ejerzan en menor medida tácticas

autoritarias, usen de forma distinta el poder. Esto nos remite a los estereotipos de género (creencias sobre los atributos personales de hombres y mujeres) que se basan en el género, la raza, el grupo étnico, entre otros aspectos culturales y que permiten referir una imagen típica de los miembros que componen una categoría social particular (Taylor, 2000; en Gutiérrez y Mejía, 2002).

En relación a la dirección lateral en el proceso de influencia parece que el mexicano al intentar influir a sus compañeros de trabajo prefieren usar tácticas como intimar, orientar a los demás, repartir el trabajo, mostrar experiencia, intercambiar beneficios, negociar, revisar para aclarar dudas, alardear (persuasión afectiva), dar ordenes y realizar acciones amenazantes (persuasión autoritaria). Lo cual permite a simple vista percatarnos de dos aspectos importante en la relación entre compañeros; por un lado, que la influencia entre compañeros estará mediada en gran parte por una fuerte carga afectiva, pues como hace notar Sampson (1964; en Morales, 1999) mientras mayor es el grado de amistad entre los miembros del grupo, la convergencia en el grupo será mayor; y por otro lado, que posiblemente en grupos de compañeros no muy cohesionados pueden mostrarse tácticas autoritarias para influir.

Muchas de estas tácticas, coinciden con los hallazgos internacionales, sin embargo es de importancia mencionar que específicamente las tácticas *intimar, orientar a los demás, repartir el trabajo, mostrar experiencia y revisar para aclarar dudas* propuestas inicialmente por Uribe (2003) tienen un amplio valor cultural y si además consideramos la teoría histórico-bio-psico-socio-cultural propuesta por Díaz (1996) observaremos que “el medio de amistad en el mexicano es lo suficientemente fértil como para estimular, con la sensación temporal de alta estima que provoca en los que intervienen” en otras palabras, el compañerismo esta caracterizado por esa necesidad del mexicano de estar socializando en cualquier sitio en donde se encuentre.

Observamos que la persuasión afectiva esta determinada en cierta forma con la satisfacción laboral que se experimenta y con el lugar de donde es originario el trabajador. De manera similar, el uso de la persuasión autoritaria parece estar determinada por la edad y de igual manera con el lugar de nacimiento esto puede estar muy relacionado con las tradiciones específicas del lugar donde se provenga, habrá que analizar cada uno de

estos rasgos culturales con las diferentes áreas geográficas de México, en este sentido Ronen (1997; en Muchinsky, 2002) ha observado que la cultura no difiere *per se* de país a país, pues con frecuencia existen subculturas dentro de las naciones, influidas por el nivel de industrialización, la afiliación religiosa y el bienestar económico.

La importancia de conocer la dinámica de la influencia organizacional en México, es conocer, por un lado, las premisas socioculturales que la rigen dependiendo de la dirección de influencia que se ejerza, y por otro lado, son las tácticas las bases para la comunicación y las relaciones interpersonales que tienen gran sentido cultural.

Además, se sugiere correlacionar con otros instrumentos ya diseñados que midan conductas similares para probar su validez concurrente, investigar la relativa efectividad que tiene el emplear unas tácticas sobre otras en situaciones particulares, en relación a los objetivos que persigue la influencia, su relación con variables demográficas, el uso independiente y en combinación con otras tácticas, la resistencia mostrada por el grupo, etc.

La creación de estos tres cuestionarios válidos y confiables permite emplearse para distintos fines dependiendo de las necesidades particulares presentes, ya sea para la detección de necesidades de capacitación, el diseño y elaboración de programas de entrenamiento, la selección y promoción de candidatos para puestos de mayor responsabilidad y liderazgo, la delimitación del clima organizacional, prever y solucionar conflictos y la implementación de cambios organizacionales. Con ello, se pretende generar un mayor número de investigaciones, colaborar con el desarrollo y crecimiento individual y organizacional. De manera que, una vez iniciada la labor de medición de conductas concretas que identifican el proceso de influencia y basándose en hallazgos de investigaciones previas, se logra abrir el camino en una línea de investigación poco estudiada en nuestro país. La propuesta gira en torno a seguir esta línea de investigación que nos permita explorar a profundidad los mecanismos de interacción interpersonal dentro de ambientes laborales, conocer las tácticas que intervienen en el proceso de influencia organizacional.

Referencias

- American Educational Research Association (AERA), American Psychological Association (APA), (1985). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, D. C. Ed. American Psychological Association.
- Barry, B. & Bateman, T. S. (1992). Perceptions of Influence in Managerial Dyads: The Role of Hierarchy, Media, and Tactics. *Human Relations*, 6 (45), 555-573.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Cariño Moya, José G. (1986). *Una revisión preliminar de las teorías de Influencia Social*. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología, UNAM.
- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. En March, J. G. *Handbook of Organizations*. Chicago. Ed. Rand McNally & Co.
- Case, T., Dossier, L.I., Murkison, G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership y Organization Development Journal*, 9, 4, 25-31.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-205.
- Davis, K & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Ed. McGraw-Hill.
- Díaz-Guerrero, R. (1996). *Psicología del mexicano*. (1ª reimp.). México. Ed. Trillas.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, D. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. Target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York. Ed. McMillan
- Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 8, 537-547.
- French, J. R. P. Jr & Raven B. (1959). The bases of social power. En Cartwright. (Ed). *Studies in social power*. Ann Arbor Mi. Institute For Social Research 150-167.
- Guillén Gestoso, Carlos (coordinador). (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez-Espinosa, M., & Mejía-Rangel, G. (2002). *Instrumento de tácticas de influencia en supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas y organizacionales*. Tesis de Licenciatura inédita. Facultad de Psicología, UNAM.
- Hellriegel, D., Slocum, J. Jr. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª Edición). D. F. : Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández Collado, C. & Baptista L.P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª ed. Ed. México. McGraw-Hill.

- Hickson, D., Astley, W., Butler, R. & Wilson, D. (1981). Organization as power. En CUMMINGS, L. L. Y STAW, B. M. (Eds) *Research in Organizations Behavior*, (Vol. 3) Jai Press Inc. Greenwich Conn.
- Hinkin, T. R & Schriesheim, A. C. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisor power. *Human Relations*, 43, 3, 221-237.
- Hodge, B., Anthony, W. & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. (5ª edición). México. Ed. Prentice Hall.
- Howard, J. A., Blumstein, P & Schwartz, P. (1986). Sex, power and influence tactics in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1, 102-109.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México. Ed. Trillas.
- Kelman, H. C. (1972). La influencia social y los nexos entre el Individuo y el sistema social: más sobre los procesos de sumisión, identificación e internalización. *Revista De Estudios Sociales*, 5, 129-140.
- Kipnis, D., Castell, P. J., & Mauch, D. (1976). Metamorphic effects of power. *Journal of Applied Psychology*, 61, 127 – 135.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal Of Applied Psychology*. 65, 4, 440-452.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1983). An influence perspective on arguing within organizations. En M. H. Bazerman y R. J. Lewicki (Eds): *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence styles: Relationship with performance, evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Larousse Multimedia Enciclopédico. (1999). Versión 1.1 Ed. Agrupación editorial S.A.
- Luque Ramos, P. J., & Mundéale Jaca, L. (2000). Tácticas de influencia empleadas por directivos en sus relaciones con superiores, compañeros y subordinados. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 53, 1, 31-42.
- Manzanares Garduño, Nadia. (2005). *Estudio preliminar para la construcción de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Martínez Arias, R. (1995). *Psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos*. España. Ed. Síntesis Psicología.

- McClelland, D. C. & Burnham, D. (1976). Power is the great motivador. *Harvard Business Review*, 54, 2, 100-110.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona. Ed. Ariel.
- Morales, F. J. & Huici, C. (1999). *Psicología social*. Madrid. Ed. Mcgraw- Hill.
- Moscovici, S., Lage, E. & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consientens minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32, 365-380.
- Moscovici, S. & Lage, E. (1976). Studies in social influence III. Majority versus minority influence in a group. *European Journal of Social Psychology*, 6, 149-174.
- Muchinsky, P.M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México. Ed Thomsom Learning.
- Mundéate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behavior and organizacional commitment. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 7, 2, 163-177.
- Mundéate, L. & Martinez, J. M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Nunnally, J. C. (1999). *Teoría psicométrica*. (2a Ed). España. Ed. Mcgraw-Hill.
- Peiró, Jose M (coordinador). (1997). *Psicología de la organización*. Tomo II. Ed. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York. Harper And Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston. Ed. Harvard Business School Press.
- Porter, L., Angle, H. & Allen R. (2003). *Organizational influence processes*. 2a. ed. M.E. Sharpe. New Cork.
- Raven, B. & Rubin J. (1983). *Social psychology*. New Cork. Ed. Wiley.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent developments. *Journal Of Social Issues*, 49, 227-251.
- Schilit, W. K. & Locke, E. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 304-316.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York. Harper and Row.
- Simon, H. A. (1971). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa. Madrid. Ed. Aguilar.
- Tannenbaum, A. S. & Cooke, R. A. (1979). Organizational control: A reviere of studies employing the control graph method. En: LAMMERS, C. J. E HICKSON, D. J. (Eds) *Organización Alike And Unlike*. London, Routledge And Kegen Paul.

- Tedeschi, J. T. & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. En S. B. Bacharach & E. U. Lawler (Eds) *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3). Greenwich. C.T. UAI press.
- Uribe- Prado, J. F. (2002). Tácticas de influencia organizacional: conceptualización, medición y su relación con variables demográficas y de productividad. *Documento presentado para el proyecto Pappitt IN300702-2. Facultad de Psicología, UNAM.*
- Uribe-Prado, J. F.; Valle-Gómez, M. R.; Gonzáles-Sánchez, T. & Flores-Salazar, M. L. (2003) La configuración del poder en el trabajo: tácticas de influencia y escalamiento multidimensional. *Revista De Psicología Social y Personalidad, XIX, 1, 39-54.*
- Varela de la Fuente, R. D. (2004) *Significado de 27 tácticas de influencia organizacional como resultado de redes semánticas naturales*. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología, UNAM.
- Weber, M. (1947). *Teoría Social y Económica de las Organizaciones*. México. Ed. Trillas
- Yukl, G. & Falbe, C. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal Of Applied Psychology, 76, 3, 416-423.*
- ✓ Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77, 525-535.*
- Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology, 81, 309-317*
- Yukl, G. & Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75, 2, 132-140.*
- Yukl, G. & Wexley, K. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México. Ed. Compañía Editorial Continental.

ANEXOS

TIO -JAS-
CUESTIONARIO -01-

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de situaciones que buscan obtener información acerca de lo que usted hace para cambiar la forma de pensar de sus subordinados en el ambiente laboral. Por favor **no conteste en términos de lo que le gustaría hacer si no de lo que realmente hace.**

Para contestar utilice la hoja de respuestas ANEXA, señalando con lápiz en los cuadros correspondientes el que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. Existen dos tipos de respuesta: en el primero contiene un rectángulo con 6 cuadros, donde el extremo izquierdo equivale a la opción "Totalmente en Desacuerdo" (T.D.) y el extremo derecho a la opción "Totalmente de Acuerdo" (T.A.), implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase.

Ejemplo:

25. Cuando salgo de viaje me gusta tomar todas las precauciones posibles para evitar contratiempos.

25.	T.D.				X		T.A.
-----	------	--	--	--	---	--	------

El segundo tipo de respuesta incluye seis opciones que van de la letra "a" a la letra "f", de las cuales usted tendrá que elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o actuar:

Ejemplo:

102. Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

- a) Terror
- b) Suspenso
- c) Acción
- d) Drama
- e) Cómicas
- f) Históricas

102.	a	b	c	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.

¡¡GRACIAS!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

Anexo 1

**TIO – JAS -
CUESTIONARIO -02**

1. Estoy convencido de que demostrando lo que sé hacer logro que mis empleados me admiren.
2. Debo instruir a mis subordinados antes de comenzar su trabajo.
3. Si quiero que mis subordinados trabajen, se los pido como un favor y no como una orden.
4. Cuando las personas que están a mi cargo hacen el trabajo que les corresponde es porque yo se los ordeno.
5. La capacitación a mis empleados es pérdida de tiempo.
6. Para llevar una buena relación de trabajo lo mejor es ser educado con mis empleados.
7. Cuando un empleado no hace bien su trabajo lo confronto para saber sus motivos.
8. Sea cual sea mi argumento, mis subordinados deben hacer lo que yo digo.
9. Instruir a los subordinados es la mejor forma de que realicen su trabajo eficazmente.
10. Enseñar a un subordinado cómo debe hacer su trabajo, incrementa la productividad.
11. Es conveniente pedir con educación a mis subordinados que realicen su trabajo.
12. Pedir las cosas con amabilidad da buenos resultados con mis empleados.
13. Cuando se trata de influir en mis subordinados, la mejor forma es unir fuerzas.
14. Cuando mis subordinados me exigen algo, definitivamente no se los doy.
15. Cuando quiero premiar a mis subordinados, les agradezco que hayan realizado su trabajo eficazmente.
16. Prefiero ser catalogado como un jefe arbitrario en vez de que me consideren débil.
17. Si un empleado me da una buena idea en privado, cuando estoy en público digo que es mía.
18. El jefe debe mostrar como deben hacerse las cosas.
19. No me gusta gratificar a mis subordinados cuando realizan bien su trabajo.
20. No tiene caso premiar a los empleados, pues es su obligación trabajar.
21. La mejor manera de influir en mis empleados es defender mis puntos de vista sin importar si tengo razón en ello.
22. No es necesario explicar las cosas para que mis subordinados trabajen.
23. Es importante apoyar a mis subordinados bajo cualquier circunstancia.
24. Un trabajador hace mejor las cosas si se le explican de manera inteligente.
25. Acostumbro repetir las instrucciones muchas veces para que mis subordinados hagan bien el trabajo.
26. Tratar de conciliar los intereses de los trabajadores para lograr un objetivo es una buena estrategia.
27. El ser siempre amable al pedir algo a mis empleados ocasiona que me tomen la medida.
28. Trato de ser amable con mis empleados para que trabajen bien.
29. Es importante explicar a los trabajadores las cosas siendo racional.

...CONTINÚA...

30. Acostumbro pedir las cosas con cortesía a mis empleados para que accedan a hacerlas.
31. Cuando un subordinado necesita un favor, hay que apoyarlo, ya que después se le puede cobrar su apoyo.
32. Si quiero tener una buena relación con mis empleados, lo mejor es no pelear con ellos.
33. Para tener al personal de mi lado, lo apoyo.
34. La mejor forma de influir en los empleados es proponiéndoles beneficios a cambio de favores.
35. Para ser respetado, un jefe debe mostrar sus conocimientos y experiencia.
36. Para incrementar la productividad de mis trabajadores, es necesario premiarlos cuando realizan su trabajo satisfactoriamente.
37. Para explicar algo a un trabajador no se necesita ser educado.
38. Acerca de la capacitación a los empleados, pienso que:
 - a) Es necesaria porque ahorra tiempo en explicaciones.
 - b) Es importante porque aumenta la calidad en el trabajo.
 - c) Es pérdida de tiempo.
 - d) Ayuda a elevar el desempeño.
 - e) No es necesaria porque los empleados deben saber como hacer el trabajo.
 - f) No es vital para un trabajo satisfactorio, pero ayuda
39. Cuando un empleado da resultados favorables, yo:
 - a) Sólo le doy las gracias.
 - b) Trato de premiarlo para que siga adelante.
 - c) Le digo que para eso le pagan.
 - d) Le doy un reconocimiento verbal.
 - e) No hago ningún comentario al respecto.
 - f) Le digo que está bien pero que puede mejorar.
40. Para que el trabajo de mis empleados esté bien hecho, es importante:
 - a) Preguntar si tienen alguna duda al respecto.
 - b) Creo que cada empleado debe saber qué hacer.
 - c) Darles una buena capacitación, al principio y durante todo el desarrollo de su trabajo.
 - d) Aclarar dudas si es que preguntan.
 - e) Explicar lo que deben hacer.
 - f) Brindar inducción al principio de su trabajo.
41. Para que mis empleados me obedezcan yo:
 - a) Presumo siempre de lo que sé hacer.
 - b) Colaboro con ellos y así reconocen mi experiencia.
 - c) Les demuestro a cada momento que soy inteligente.
 - d) Siempre les digo que por algo soy el jefe.
 - e) Me gusta que me acepten como soy.
 - f) Soy prepotente sólo con los empleados difíciles.
42. Si algún subordinado me pide un aumento mayor al que puedo darle, yo:
 - a) Le explico la situación y negociamos la cantidad.
 - b) Le ofrezco menos de lo que me pide y le explico por qué.
 - c) Le doy un aumento menor sin ninguna explicación.
 - d) Le niego el aumento
 - e) Le digo cuánto es lo que puedo darle y espero que acepte.
 - f) Le digo que sólo puedo darle menos y es su decisión aceptar o no.

...CONTINÚA...

43. Si hay algún trabajador nuevo, yo:
- a) Le explico rápidamente sus labores y pregunto si tiene dudas.
 - b) Le pregunto si sabe lo que tiene que hacer.
 - c) Le ayudo a ser más eficiente explicándole bien sus actividades antes de comenzar.
 - d) Dejo que comience lo antes posible para no perder tiempo.
 - e) Lo dejo comenzar solo y resuelvo sus dudas si es que las tiene.
 - f) Le ayudo a realizar el trabajo en el que tiene dudas.
44. Si necesito que mis subordinados realicen un trabajo extra, yo:
- a) Antes de pedirles algo les pregunto si lo pueden hacer.
 - b) Les pido que me hagan un favor para que no lo tomen como una orden.
 - c) Les pido que lo hagan y ya.
 - d) No importa la forma como lo pida, lo tienen que hacer.
 - e) Les pido que lo hagan "por favor".
 - f) Les exijo que lo hagan ya que es su trabajo.

☆FIN☆
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

HOJA DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO TIO-JAS

FOLIO:

-01-

Marque con una X su respuesta considerando la situación de su actual empleo o de su último empleo.

1.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

2.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

3.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

4.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

5.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

6.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

7.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

8.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

9.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

10.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

11.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

12.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

13.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

14.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

15.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

16.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

17.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

18.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

19.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

20.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

21.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

22.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

23.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

24.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

25.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

26.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

27.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

28.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

29.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

30.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

31.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

32.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

33.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

34.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

35.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

36.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

37.

T.D.					
------	--	--	--	--	--

T.A.					
------	--	--	--	--	--

38.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

39.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

40.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

41.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

42.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

43.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

44.

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---

45. Sexo:

1. F	2. M
------	------

46. Edad:

_____ años

47. Último grado de estudios:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria ó Técnico
-------------	---------------	---------------------------

48. Licenciatura

¿Cuál?

5. Posgrado

49. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

_____ años	_____ meses
------------	-------------

50. Nivel de Puesto que tiene:

1. Operativo	2. Medio	3. Gerencial
--------------	----------	--------------

51. En caso de tener personal a su cargo, ¿Cuántas personas tiene?

52. ¿Cuál es su sueldo mensual?

\$ _____

53. ¿En qué tipo de empresa labora?

1. Comercial	2. De Servicios	3. De Producción
--------------	-----------------	------------------

54. La empresa en la que labora es:

1. Pública	2. Privada
------------	------------

55. ¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su empleo?

Nada

Mucho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

56. Estado Civil:

1. Soltero	2. Casado
------------	-----------

57. Lugar de Nacimiento:

1. D.F.	2. Interior de la República	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------

TIO -SAJ-
CUESTIONARIO -02-

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de situaciones que buscan obtener información acerca de lo que usted hace para cambiar la forma de pensar de su jefe en el ambiente laboral. Por favor no conteste en términos de lo que le gustaría hacer si no de lo que realmente hace.

Para contestar utilice la hoja de respuestas ANEXA, señalando con lápiz en los cuadros correspondientes el que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. Existen dos tipos de respuesta: en el primero contiene un rectángulo con 6 cuadros, donde el extremo izquierdo equivale a la opción "Totalmente en Desacuerdo" (T.D.) y el extremo derecho a la opción "Totalmente de Acuerdo" (T.A.), implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase.

Ejemplo:

25. Cuando salgo de viaje me gusta tomar todas las precauciones posibles para evitar contratiempos.

25.	T.D.				X		T.A.
-----	------	--	--	--	---	--	------

El segundo tipo de respuesta incluye seis opciones que van de la letra "a" a la letra "f", de las cuales usted tendrá que elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o actuar.

Ejemplo:

102. Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

- a) Terror
- b) Suspenso
- c) Acción
- d) Drama
- e) Cómicos
- f) Históricas

102.	a	b	c	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.

¡¡GRACIAS!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

TIO – SAJ -
CUESTIONARIO -02-

1. Si mi jefe no sabe cómo realizo mi trabajo, le explico.
2. Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe cómo se trabaja en la oficina, le enseño.
3. No me interesa ser cortés para ser aceptado(a) por mi jefe.
4. Aunque no estuviera de acuerdo con mi jefe, nunca lo amenazaría con retirarme de la empresa.
5. Lo mejor es mostrarse agradable con el jefe para evitar problemas.
6. Cuando tengo un error en mi trabajo, doy una explicación razonable para que mi jefe no me sancione.
7. Al solicitar algo a mi jefe lo hago con amabilidad.
8. Proponer sutilmente algo a mi jefe ayuda a que me tome en cuenta.
9. Prefiero ignorar a mi jefe cuando está enojado conmigo.
10. Cuando soy expresivo con mi jefe consigo más beneficios que cuando no lo soy.
11. Lo mejor es insistir en una idea hasta que el jefe la tome en cuenta.
12. Trato de luchar por que mi jefe valore mi esfuerzo.
13. Cuando mi jefe toma una buena decisión, le demuestro mi agrado.
14. Tomo ventaja de los errores de mi jefe para sobresalir en mi trabajo.
15. Cuando mi jefe me solicita algo, simplemente lo hago sin cuestionarlo.
16. Si llegara tarde al trabajo por flojera, inventaría un pretexto para que no me llamen la atención.
17. Si el jefe tiene problemas en su trabajo, y yo puedo ayudarlo, le enseño cómo resolver el problema.
18. Hago mi trabajo sin dar explicaciones a mi jefe.
19. He realizado algunas tareas de mi jefe.
20. Es preferible mantener mis argumentos ante mi jefe, aunque sé que él tiene razón.
21. Nunca haría el trabajo que sólo le corresponde a mi jefe.
22. Cuando saludo a mi jefe aprieto su mano para hacerle saber mi confianza en mi mismo.
23. Lo mejor es no dar reconocimiento a mi jefe cuando ha tenido triunfos en su trabajo.
24. Pido a mi jefe las cosas con cortesía.
25. Aunque no esté de acuerdo con las condiciones de trabajo, no se lo digo a mi jefe.
26. No me interesa agradecer a mi jefe por su buen desempeño, ese es su trabajo.
27. Es mejor no tomar decisiones que ser impulsivo frente a los jefes.
28. Cuando mi jefe me pide algo debo ser obediente.
29. Al plantear mis propuestas a mi jefe, prefiero hacerlo de forma indirecta.
30. Mentir a mi jefe para convencerlo de algo, da buen resultado.

...CONTINÚA...

31. Prefiero trabajar sin que mi jefe se entere de cómo hago las cosas.
32. Confío en mi habilidad verbal cuando expongo un tema ante mi jefe aunque no tengo argumentos para comprobarlo.
33. No me interesa ayudar a mi jefe cuando necesita aprender a realizar algo de su trabajo.
34. Una forma de beneficiar a mi jefe es cumplir con mi trabajo.
35. Si mi jefe me está hablando afirmo con la cabeza, para que note mi interés.
36. Si mi jefe me pide realizar una actividad de forma específica, yo:
- Lo hago tal y como se me indicó.
 - Lo hago de otra forma, ya que es mejor así.
 - Lo hago tal cual se me pidió, aunque pienso que podría ser mejor.
 - Lo hago utilizando mis propios métodos.
 - Lo hago cambiando algunas cosas de ser necesario.
 - No lo hago.
37. Si un nuevo jefe llegara a la oficina, yo:
- Si tiene alguna pregunta, la contesto y ya.
 - Dejo que él solo aprenda.
 - Me limito a preguntar si tiene alguna duda acerca de nuestra forma de trabajo.
 - Le daría una breve introducción de nuestro trabajo.
 - Le enseñaría paso a paso cómo hacemos nuestro trabajo.
 - Considero una pérdida de tiempo enseñarle qué hay que hacer.
38. Cuando mi jefe me pide realizar algo con instrucciones precisas y las quiero cambiar, yo:
- No las cambio sin antes dar una buena explicación.
 - Si me es posible evito dar explicaciones.
 - Primero doy una explicación pero aún así las cambio.
 - Las cambio y no doy explicaciones aunque me lo pidan.
 - Intento dar una buena explicación para obtener el permiso de cambio.
 - Las cambio y sólo doy explicación si me lo piden.
39. Si alguna vez entrego tarde mi trabajo, yo:
- Hago lo posible por no dar explicaciones.
 - Espero hasta que él me pida una explicación para dársela.
 - Inmediatamente doy una explicación a mi jefe.
 - Evito comentario que me hagan explicar mi retraso.
 - Espero encontrar un buen momento para explicar la razón de retraso.
 - Entrego mi trabajo sin dar explicaciones del retraso.
40. Para incrementar la productividad laboral, es mejor:
- Ayudar al jefe en lo que esté a mi alcance.
 - Ayudar al jefe en todo lo que pueda.
 - Ayudar al jefe si me lo pide.
 - Esperar a que el jefe nos diga qué hacer.
 - Ayudar al jefe aportando alguna idea.
 - Dejar que el jefe resuelva los problemas.

...CONTINÚA

41. En lo que respecta a las tareas de mi jefe, yo:
- a) Siempre me ofrezco a ayudarlo.
 - b) Me niego a ayudarlo, ya que es su responsabilidad hacerlo sólo.
 - c) Le ayudo sólo en lo que puedo.
 - d) Lo evito para que no me pida ayuda.
 - e) Le ayudo siempre que puedo.
 - f) Pongo cualquier pretexto para no ayudarlo.
42. En lo referente al trato con mi jefe, yo:
- a) Me muestro lo más amigable que puedo.
 - b) Soy una persona seria.
 - c) Hago notar mi distancia de forma cortante.
 - d) Trato de ser más amigable con él que con otras personas.
 - e) No marco diferencias con respecto a los demás.
 - f) Me muestro igual de amigable con él que con los demás.

FIN
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

HOJA DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO TIO -SAJ-

-02-

FOLIO:

Marque con una X su respuesta considerando la situación de su actual empleo..

1.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
2.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
3.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
4.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
5.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
6.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
7.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
8.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
9.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
10.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
11.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
12.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
13.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
14.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
15.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.

16.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
17.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
18.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
19.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
20.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
21.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
22.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
23.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
24.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
25.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
26.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
27.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
28.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
29.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
30.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.

31.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
32.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
33.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
34.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
35.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
36.	a	b	c	d	e	f
37.	a	b	c	d	e	f
38.	a	b	c	d	e	f
39.	a	b	c	d	e	f
40.	a	b	c	d	e	f
41.	a	b	c	d	e	f
42.	a	b	c	d	e	f

43. Sexo:

1. F	2. M
------	------

44. Edad:

_____ años

45. Último grado de estudios:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria ó Técnico
-------------	---------------	---------------------------

4. Licenciatura	5. Posgrado
¿Cuál? _____	

46. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

_____ años	_____ meses
------------	-------------

47. Nivel de Puesto que tiene:

1. Operativo	2. Medio	3. Gerencial
--------------	----------	--------------

48. En caso de tener personal a su cargo, ¿Cuántas personas tiene?

49. ¿Cuál es su sueldo mensual?

\$ _____

50. ¿En qué tipo de empresa labora?

1. Comercial	2. De Servicios	3. De Producción
--------------	-----------------	------------------

51. La empresa en la que labora es:

1. Pública	2. Privada
------------	------------

52. ¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su empleo?

Nada Mucho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

53. Estado Civil:

1. Soltero	2. Casado
------------	-----------

54. Lugar de Nacimiento:

1. D.F.	2. Interior de la República	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------

TIO -CC-
CUESTIONARIO -03-

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de situaciones que buscan obtener información acerca de lo que usted hace para cambiar la forma de pensar de sus compañeros en el ambiente laboral. Por favor no conteste en términos de lo que le gustaría hacer si no de lo que realmente hace.

Para contestar utilice la hoja de respuestas ANEXA, señalando con lápiz en los cuadros correspondientes el que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. Existen dos tipos de respuesta: en el primero contiene un rectángulo con 6 cuadros, donde el extremo izquierdo equivale a la opción "Totalmente en Desacuerdo" (T.D.) y el extremo derecho a la opción "Totalmente de Acuerdo" (T.A.), implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase.

Ejemplo:

25 Cuando salgo de viaje me gusta tomar todas las precauciones posibles para evitar contratiempos.

25. T.D.

				X	
--	--	--	--	---	--

 T.A.

El segundo tipo de respuesta incluye seis opciones que van de la letra "a" a la letra "f", de las cuales usted tendrá que elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o actuar.

Ejemplo:

102. Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

- a) Terror
- b) Suspenso
- c) Acción
- d) Drama
- e) Cómicas
- f) Históricas

102.

a	b	c	d	e	f
---	---	--------------	---	---	---

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.

¡¡GRACIAS!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

TIO - CC -
CUESTIONARIO -03-

1. Cuando comparto el trabajo con mis compañeros, ahorramos tiempo.
2. El trabajo en equipo optimiza los resultados.
3. Me gusta presumir a mis compañeros mis habilidades.
4. Debo mostrar a mis compañeros lo que sé hacer, sin temor.
5. Considero las amenazas como una opción para hacer cumplir los objetivos de trabajo entre mis compañeros.
6. Me agrada mostrar mi amabilidad orientando a mis compañeros de trabajo.
7. Me considero una persona sociable con mis compañeros de trabajo.
8. Es conveniente hacer amistad con mis compañeros de trabajo, para mejorar la relación laboral.
9. Entre compañeros, lo mejor es orientarnos unos a otros.
10. Si un compañero me solicita un favor solo le ayudo si obtengo algún beneficio.
11. Hay que ayudar a un compañero de trabajo, sólo si él también me ayuda.
12. Acostumbro mostrarme enojado frente a las personas con quienes trabajo para que acepten mis opiniones.
13. La única forma de trabajar adecuadamente es comentar mis dudas con mis compañeros.
14. Aunque mis compañeros tengan buenas ideas, hago lo que considero adecuado.
15. Me parece inútil compartir el trabajo.
16. Me gusta dejar en claro las cosas con mis compañeros para evitar malos entendidos.
17. Me gusta luchar persistentemente junto con mis compañeros por mejores condiciones de trabajo.
18. Cuando mis compañeros y yo trabajamos en equipo, me gusta ser el líder.
19. En un conflicto con mis compañeros prefiero llegar a un acuerdo para que ambas partes nos veamos beneficiadas.
20. Me desagrada trabajar en equipo con mis compañeros.
21. Si me parece que un compañero me está mintiendo, frunzo las cejas para mostrar mis sospechas.
22. Ante mis compañeros prefiero defender mis argumentos, sólo cuando tengo fundamento.
23. Si hay desacuerdos con mis compañeros, no es necesario intercambiar ideas.
24. Prefiero seguir haciendo mi propio trabajo que orientar a mis compañeros en sus dudas.
25. Me gusta competir con mis compañeros para demostrarles que soy mejor.
26. Presumir a mis amigos mi experiencia me da buen resultado.
27. Si hay desacuerdos con mis compañeros, no es necesario intercambiar ideas.
28. No me interesa llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.
29. Me gusta hablar de mis habilidades para ganar el respeto de mis compañeros.
30. La mejor forma de sobresalir entre mis compañeros es insistiendo en mis ideas.

...CONTINÚA...

31. Me da pena ante mis compañeros preguntar las dudas que tengo.
32. Me parece irrelevante hacer comprender a mis compañeros mis ideas.
33. Si un compañero hace mal su trabajo, hago todo lo posible por mostrarle cómo corregirlo.
34. Cuando requiero un favor de un compañero, insisto hasta que lo haga.
35. Ser prepotente al hablar de mis conocimientos puede crear problemas.
36. Me gusta ayudar a mis compañeros sin recibir nada a cambio.
37. Cuando un compañero de trabajo necesita un favor, le ayudo aunque yo no obtenga alguna ganancia.
38. Me gusta ayudar a mis compañeros sin recibir nada a cambio.
39. Consigo lo que quiero con mis compañeros cuando sostengo un argumento a pesar de no tener la razón.
40. Si un compañero comete un error en su trabajo, yo:
 - a) No me meto en eso, para evitar problemas.
 - b) Se lo hago notar abiertamente.
 - c) Hago como si no supiera nada al respecto.
 - d) Le insinúo que cometió un error.
 - e) Lo corrijo si está en mis manos hacerlo.
 - f) Lo pongo en evidencia ante los demás.
41. Para evitar malos entendidos con mis compañeros de trabajo, lo mejor es:
 - a) Evitar todo tipo de trato con ellos.
 - b) Acercarme a ellos y platicar.
 - c) Tratarlos únicamente en lo laboral.
 - d) Hablarles pero no con tanta confianza.
 - e) Evitarlos para no hacer amistad con ellos.
 - f) Entablar una amistad.
42. Si mis compañeros y youviéramos que entregar el trabajo en poco tiempo, yo propondría:
 - a) No hacerlo si no hay tiempo suficiente.
 - b) Hacerlo yo solo.
 - c) Compartir las responsabilidades con todos.
 - d) Que ellos decidieran cómo hacerlo.
 - e) Distribuir las tareas sólo en caso necesario.
 - f) Que cada quien trabaje por su cuenta.
43. Cuando mis compañeros y yo debemos tomar alguna decisión, lo mejor es:
 - a) Que uno tome la decisión y acepte mejoras de la idea.
 - b) Que solo uno se encargue de tomar decisiones sin consultar a los demás.
 - c) Hacer un consenso entre todos para tomar la mejor decisión.
 - d) Qué sólo uno dé soluciones y los demás acepten o rechacen.
 - e) Que todos designen a uno para tomar la decisión.
 - f) Que uno tome la decisión y pregunte si hay objeción.

...CONTINÚA...

44. Si mis compañeros y yo debemos tomar una decisión, yo:
- a) Impongo mis ideas como sea.
 - b) Intento por todos los medios convencerlos de que acepten mi idea.
 - c) Les digo que mi idea es la que debe realizarse.
 - d) Les comento mi idea y espero que la consideren.
 - e) Propongo hacer un consenso.
 - f) Les pido que tomen en cuenta mi idea.
45. Cuando mis compañeros se equivocan, yo:
- a) Les indico que es lo que tienen que hacer.
 - b) Si me lo piden los oriento.
 - c) Pienso que es su problema.
 - d) Les indico en dónde está su error y les ayudo a resolverlo.
 - e) Ofrezco mi ayuda con reservas.
 - f) Me hago a un lado para no involucrarme.

★ FIN ★
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

HOJA DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO TIO -CC-

-03-

FOLIO:

Marque con una X su respuesta considerando la situación de su actual empleo.

1.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
2.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
3.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
4.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
5.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
6.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
7.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
8.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
9.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
10.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
11.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
12.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
13.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
14.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
15.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
16.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
17.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
18.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
19.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
20.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
21.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
22.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
23.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
24.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
25.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
26.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
27.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
28.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
29.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
30.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
31.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
32.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
33.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
34.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
35.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
36.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
37.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
38.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
39.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	<input type="checkbox"/>				
40.	a	<input type="checkbox"/>	b	<input type="checkbox"/>	c	<input type="checkbox"/>	d	<input type="checkbox"/>	e	<input type="checkbox"/>	f	<input type="checkbox"/>
41.	a	<input type="checkbox"/>	b	<input type="checkbox"/>	c	<input type="checkbox"/>	d	<input type="checkbox"/>	e	<input type="checkbox"/>	f	<input type="checkbox"/>
42.	a	<input type="checkbox"/>	b	<input type="checkbox"/>	c	<input type="checkbox"/>	d	<input type="checkbox"/>	e	<input type="checkbox"/>	f	<input type="checkbox"/>
43.	a	<input type="checkbox"/>	b	<input type="checkbox"/>	c	<input type="checkbox"/>	d	<input type="checkbox"/>	e	<input type="checkbox"/>	f	<input type="checkbox"/>
44.	a	<input type="checkbox"/>	b	<input type="checkbox"/>	c	<input type="checkbox"/>	d	<input type="checkbox"/>	e	<input type="checkbox"/>	f	<input type="checkbox"/>
45.	a	<input type="checkbox"/>	b	<input type="checkbox"/>	c	<input type="checkbox"/>	d	<input type="checkbox"/>	e	<input type="checkbox"/>	f	<input type="checkbox"/>

46. Sexo:

1. F	2. M
------	------

47. Edad:

_____ años

48. Último grado de estudios:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria o Técnico
-------------	---------------	---------------------------

4. Licenciatura ¿Cuál? _____	5. Posgrado
---------------------------------	-------------

49. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

_____ años	_____ meses
------------	-------------

50. Nivel de Puesto que tiene:

1. Operativo	2. Medio	3. Gerencial
--------------	----------	--------------

51. En caso de tener personal a su cargo, ¿Cuántas personas tiene?

52. ¿Cuál es su sueldo mensual?

\$ _____

53. ¿En qué tipo de empresa labora?

1. Comercial	2. De Servicios	3. De Producción
--------------	-----------------	------------------

54. La empresa en la que labora es:

1. Pública	2. Privada
------------	------------

55. ¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su empleo?

Nada										Mucho
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

56. Estado Civil:

1. Soltero	2. Casado
------------	-----------

57. Lugar de Nacimiento:

1. D.F.	2. Interior de la República	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------

TIO -JAS-
CUESTIONARIO -01-

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de situaciones que buscan obtener información acerca de lo que usted hace para cambiar la forma de pensar de sus subordinados en el ambiente laboral. Por favor no conteste en términos de lo que le gustaría hacer si no de lo que realmente hace.

Para contestar utilice la hoja de respuestas ANEXA, señalando con lápiz en los cuadros correspondientes el que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. La opción de respuesta contiene un rectángulo con 6 cuadros, donde el extremo izquierdo equivale a la opción "Totalmente en Desacuerdo" (T.D.) y el extremo derecho a la opción "Totalmente de Acuerdo" (T.A.), implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase.

Ejemplo:

25. Cuando salgo de viaje me gusta tomar todas las precauciones posibles para evitar contratiempos.

25.	T.D.						T.A.
				X			

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.

¡¡GRACIAS!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

Anexo 4

TIO -JAS-
CUESTIONARIO -01-

1. Debo instruir a mis subordinados antes de comenzar su trabajo.
 2. Cuando las personas que están a mi cargo hacen el trabajo que les corresponde es porque yo se los ordeno.
 3. Para llevar una buena relación de trabajo lo mejor es ser educado con mis empleados.
 4. Sea cual sea mi argumento, mis subordinados deben hacer lo que yo digo.
 5. Cuando mis subordinados me exigen algo, definitivamente no se los doy.
 6. Cuando quiero premiar a mis subordinados, les agradezco que hayan realizado su trabajo eficazmente.
 7. Prefiero ser catalogado como un jefe arbitrario en vez de que me consideren débil.
 8. El jefe debe mostrar como deben hacerse las cosas.
 9. Es importante apoyar a mis subordinados bajo cualquier circunstancia.
 10. Un trabajador hace mejor las cosas si se le explican de manera inteligente.
 11. Tratar de conciliar los intereses de los trabajadores para lograr un objetivo es una buena estrategia.
 12. Trato de ser amable con mis empleados para que trabajen bien.
 13. Es importante explicar a los trabajadores las cosas siendo racional.
 14. Acostumbro pedir las cosas con cortesía a mis empleados para que accedan a hacerlas.
 15. Para tener al personal de mi lado, lo apoyo.
 16. Para incrementar la productividad de mis trabajadores, es necesario premiarlos cuando realizan su trabajo satisfactoriamente.
-

☆FIN☆
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

TIO-SAJ-
CUESTIONARIO -02-

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de situaciones que buscan obtener información acerca de lo que usted hace para cambiar la forma de pensar de su jefe en el ambiente laboral. Por favor no conteste en términos de lo que le gustaría hacer si no de lo que realmente hace.

Para contestar utilice la hoja de respuestas ANEXA, señalando con lápiz en los cuadros correspondientes el que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. Existen dos tipos de respuesta; en el primero contiene un rectángulo con 6 cuadros, donde el extremo izquierdo equivale a la opción "Totalmente en Desacuerdo" (T.D.) y el extremo derecho a la opción "Totalmente de Acuerdo" (T.A.), implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase.

Ejemplo:

25. Cuando salgo de viaje me gusta tomar todas las precauciones posibles para evitar contratiempos.

25.	T.D.							T.A.
					X			

El segundo tipo de respuesta incluye seis opciones que van de la letra "a" a la letra "f", de las cuales usted tendrá que elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o actuar:

Ejemplo:

102. Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

- a) Terror
- b) Suspenso
- c) Acción
- d) Drama
- e) Cómicas
- f) Históricas

102.	a	b	c	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.

¡¡GRACIAS!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

TIO - SAJ -
CUESTIONARIO

1. Si mi jefe no sabe cómo realizo mi trabajo, le explico.
2. Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe cómo se trabaja en la oficina, le enseño.
3. No me interesa ser cortés para ser aceptado(a) por mi jefe.
4. Al solicitar algo a mi jefe lo hago con amabilidad.
5. Proponer sutilmente algo a mi jefe ayuda a que me tome en cuenta.
6. Cuando soy expresivo con mi jefe consigo más beneficios que cuando no lo soy.
7. Lo mejor es insistir en una idea hasta que el jefe la tome en cuenta.
8. Trato de luchar por que mi jefe valore mi esfuerzo.
9. Cuando mi jefe me solicita algo, simplemente lo hago sin cuestionarlo.
10. Si el jefe tiene problemas en su trabajo, y yo puedo ayudarlo, le enseño cómo resolver el problema.
11. Hago mi trabajo sin dar explicaciones a mi jefe.
12. Nunca haría el trabajo que sólo le corresponde a mi jefe.
13. Cuando saludo a mi jefe aprieto su mano para hacerle saber mi confianza en mí mismo.
14. Lo mejor es no dar reconocimiento a mi jefe cuando ha tenido triunfos en su trabajo.
15. No me interesa agradecer a mi jefe por su buen desempeño, ese es su trabajo.
16. Cuando mi jefe me pide algo debo ser obediente.
17. No me interesa ayudar a mi jefe cuando necesita aprender a realizar algo de su trabajo.
18. Si mi jefe me está hablando afirmo con la cabeza, para que note mi interés.

- CONTINUA -

19. Si mi jefe me pide realizar una actividad de forma específica, yo:

- a) Lo hago tal y como se me indicó.
- b) Lo hago de otra forma, ya que es mejor así.
- c) Lo hago tal cual se me pidió, aunque pienso que podría ser mejor.
- d) Lo hago utilizando mis propios métodos.
- e) Lo hago cambiando algunas cosas de ser necesario.
- f) No lo hago.

20. Si un nuevo jefe llegara a la oficina, yo:

- a) Si tiene alguna pregunta, la contesto y ya.
- b) Dejo que él solo aprenda.
- c) Me limito a preguntar si tiene alguna duda acerca de nuestra forma de trabajo.
- d) Le daría una breve introducción de nuestro trabajo.
- e) Le enseñaría paso a paso como hacemos nuestro trabajo.
- f) Considero una pérdida de tiempo enseñarle qué hay que hacer.

21. En lo que respecta a las tareas de mi jefe, yo:

- a) Siempre me ofrezco a ayudarlo.
- b) Me niego a ayudarlo, ya que es su responsabilidad hacerlo sólo.
- c) Le ayudo sólo en lo que puedo.
- d) Lo evito para que no me pida ayuda.
- e) Le ayudo siempre que puedo.
- f) Pongo cualquier pretexto para no ayudarlo.

* FIN *
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

Marque con una X su respuesta considerando la situación de su actual empleo.

1.	T.D.						T.A.
2.	T.D.						T.A.
3.	T.D.						T.A.
4.	T.D.						T.A.
5.	T.D.						T.A.
6.	T.D.						T.A.
7.	T.D.						T.A.
8.	T.D.						T.A.
9.	T.D.						T.A.
10.	T.D.						T.A.
11.	T.D.						T.A.
12.	T.D.						T.A.
13.	T.D.						T.A.
14.	T.D.						T.A.
15.	T.D.						T.A.

16.	T.D.						T.A.
17.	T.D.						T.A.
18.	T.D.						T.A.
19.	a	b	c	d	e	f	
20.	a	b	c	d	e	f	
21.	a	b	c	d	e	f	

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo:

22. 1. F 2. M

Edad:

23. _____ años

Último grado de estudios:

24. 1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria o Técnico

4. Licenciatura 5. Posgrado

25. ¿Cuál? _____ ¿Cuál? _____

¿Trabaja actualmente?

26. 1. Sí 2. No

En caso de trabajar, ¿cuánto tiempo lleva?

27. _____ años _____ meses

Nivel de puesto que tuvo o tiene:

28. 1. Operativo 2. Medio 3. Gerencial

En caso de tener personal a su cargo, ¿cuántas personas tiene?

29. _____

¿Cuál fue su último sueldo mensual neto?

30. \$ _____

¿En qué tipo de empresa labora o laboró?

31. 1. Comercial 2. De Servicios 3. De Producción

La empresa en la que labora o laboró es:

32. 1. Pública 2. Privada

¿Qué tan satisfecho está con su último empleo?

33. Nada Mucho

34. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Estado Civil:

35. 1. Soltero 2. Casado

Lugar de Nacimiento:

36. 1. D.F. 2. Interior de la República 3. Extranjero

TIO-CC-
CUESTIONARIO -03-

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de situaciones que buscan obtener información acerca de lo que usted hace para cambiar la forma de pensar de sus compañeros en el ambiente laboral. Por favor no conteste en términos de lo que le gustaría hacer si no de lo que realmente hace.

Para contestar utilice la hoja de respuestas ANEXA, señalando con lápiz en los cuadros correspondientes el que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. Existen dos tipos de respuesta: en el primero contiene un rectángulo con 6 cuadros, donde el extremo izquierdo equivale a la opción "Totalmente en Desacuerdo" (T.D.) y el extremo derecho a la opción "Totalmente de Acuerdo" (T.A.), implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase.

Ejemplo:

25. Cuando salgo de viaje me gusta tomar todas las precauciones posibles para evitar contratiempos.

25.	T.D.				X		T.A.
-----	------	--	--	--	---	--	------

El segundo tipo de respuesta incluye seis opciones que van de la letra "a" a la letra "f", de las cuales usted tendrá que elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o actuar:

Ejemplo:

102. Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

- a) Terror
- b) Suspenso
- c) Acción
- d) Drama
- e) Cómicas
- f) Históricas

102.	a	b	c	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.

¡¡GRACIAS!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

CUESTIONARIO -03-

1. Cuando comparto el trabajo con mis compañeros, ahorramos tiempo.
2. El trabajo en equipo optimiza los resultados.
3. Me gusta presumir a mis compañeros mis habilidades.
4. Debo mostrar a mis compañeros lo que sé hacer, sin temor.
5. Me agrada mostrar mi amabilidad orientando a mis compañeros de trabajo.
6. Me considero una persona sociable con mis compañeros de trabajo.
7. Es conveniente hacer amistad con mis compañeros de trabajo, para mejorar la relación laboral.
8. Entre compañeros, lo mejor es orientarnos unos a otros.
9. Acostumbro mostrarme enojado frente a las personas con quienes trabajo para que acepten mis opiniones.
10. La única forma de trabajar adecuadamente es comentar mis dudas con mis compañeros.
11. Cuando mis compañeros y yo trabajamos en equipo, me gusta ser el líder.
12. En un conflicto con mis compañeros prefiero llegar a un acuerdo para que ambas partes nos veamos beneficiadas.
13. Prefiero seguir haciendo mi propio trabajo que orientar a mis compañeros en sus dudas.
14. No me interesa llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.
15. Me gusta hablar de mis habilidades para ganar el respeto de mis compañeros.
16. Me da pena ante mis compañeros preguntar las dudas que tengo.
17. Si un compañero hace mal su trabajo, hago todo lo posible por mostrarle cómo corregirlo.

18. Si mis compañeros y yo debemos tomar una decisión, yo:

- a) Impongo mis ideas como sea.
- b) Intento por todos los medios convencerlos de que acepten mi idea.
- c) Les digo que mi idea es la que debe realizarse.
- d) Les comento mi idea y espero que la consideren.
- e) Propongo hacer un consenso.
- f) Les pido que tomen en cuenta mi idea.

19. Cuando mis compañeros se equivocan, yo:

- a) Les indico que es lo que tienen que hacer.
 - b) Si me lo piden los oriento.
 - c) Pienso que es su problema.
 - d) Les indico en dónde está su error y les ayudo a resolverlo.
 - e) Ofrezco mi ayuda con reservas.
 - f) Me hago a un lado para no involucrarme.
-

☆FIN☆

¡¡MUCHAS GRACIAS!!

HOJA DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO TIO -CC-

-03-

FOLIO:

Marque con una X su respuesta considerando la situación de su actual empleo.

1.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
2.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
3.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
4.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
5.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
6.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
7.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
8.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
9.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
10.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
11.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
12.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
13.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
14.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.
15.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.

16.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	
17.	T.D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	T.A.	
18.		a	b	c	d	e	f
19.		a	b	c	d	e	f

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo:

20. 1. F 2. M

Edad:

21. años

Último grado de estudios:

22. 1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria o Técnico

4. Licenciatura	5. Posgrado
-----------------	-------------

23. ¿Cuál?

¿Trabaja actualmente?

24. 1. Si 2. No

En caso de trabajar, ¿cuánto tiempo lleva?

25. años meses

Nivel de puesto que tuvo o tiene:

26. 1. Operativo 2. Medio 3. Gerencial

En caso de tener personal a su cargo, ¿cuántas personas tiene?

27.

¿Cuál fue su último sueldo mensual neto?

28. \$

¿En qué tipo de empresa labora o laboró?

29. 1. Comercial 2. De Servicios 3. De Producción

La empresa en la que labora o laboró es:

30. 1. Pública 2. Privada

¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su último empleo?

31. Nada Mucho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32.

Estado Civil:

33. 1. Soltero 2. Casado

Lugar de Nacimiento:

34. 1. D.F. 2. Interior de la República 3. Extranjero