



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

RELACIÓN ENTRE TÁCTICAS DE INFLUENCIA
ORGANIZACIONAL ASCENDENTE Y MAQUIAVELISMO
EN TRABAJADORES MEXICANOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N :
LILIANA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ
ERIKA NAVARRETE TELLEZ
MARISOL PACHECO ORTIZ

México, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Gracias a la Licenciada Alejandra García Saisó por haber dirigido nuestra tesis, ser nuestra guía, nuestro apoyo, por brindarnos su confianza, tiempo y por su calidez humana.

Gracias al Doctor Felipe Uribe- Prado por su gran contribución a la realización del presente trabajo, por su orientación y tiempo.

Gracias a Xóchilt Muñoz Pertierra, Mirna Ongay Valle, Lourdes Reyes Ponce y Erika Sousa Colín por sus comentarios y sugerencias que ayudaron a la mejora de este trabajo.

Gracias a todos nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos y sabiduría.

Gracias a todas las personas que ayudaron de algún modo a la elaboración de nuestra tesis ya que sin ellos no hubiera sido posible.

Gracias a nuestra máxima casa de estudios, la UNAM, que nos cobijó durante nuestra formación profesional, que nos ha otorgado las herramientas necesarias para enfrentarnos al mundo y nos hizo crecer de forma personal.

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Erika, Liliana y Marisol

Gracias a Dios por darme la dicha, la oportunidad de terminar mi carrera y tener a mi lado a mis seres queridos.

Gracias a mi mamá antes que nada por darme la vida, por su cariño, apoyo, comprensión, paciencia, desvelos, por sus consejos y por ser mi amiga incondicional. Gracias a ti ahora soy lo que soy, y espero que Dios nos permita estar mucho más tiempo juntas.

Gracias a mi papá por su cariño, esfuerzo y aliento para salir adelante. Ahora me encuentro preparada para una existencia feliz, digna, libre y responsable. He aprendido que no cuenta lo que tienes en la vida sino a quienes tienes en ella.

Gracias a mis hermanos Arturo y Paulina por su cariño, apoyo y por estar conmigo en todos los momentos de mi vida.

Gracias a Erika y a Marisol por su amistad, por ser mis compañeras de tesis, por hacer realidad este trabajo y por compartir uno de nuestros principales proyectos en la vida que es el de titularnos.

Gracias a Sergio por su amor y apoyo incondicional, por su comprensión, compañía, consejos, honestidad, por ser amigo y sobre todo por ser una parte muy importante en mi vida.

Gracias a mis amigas Alma, Mariana y Cristina por su amistad, cariño y por estar junto a mí. La amistad es siempre una dulce responsabilidad; nunca una oportunidad.

Gracias a todos los que colaboraron conmigo para hacer posible ésta tesis, repartiendo los cuestionarios y respondiéndolos, sin ustedes no hubiera sido posible.

Liliana

Quiero agradecerles a Abimhelec, Adriana, Alejandra, Alma F., Alma R., Carolina, Cinthya, Cristina, Damián, Daniel, Evelyn, Fernanda, Israel, Judith, Lía, Luis Antonio, Mariana, Montserrat, Paola, Pavel, Ríta, Vanesa, Verónica y Yolanda, pues sin su ayuda la recolección de datos hubiera sido una odisea más grandes de lo que fue.

A mi hermana, que no sólo me ayudó a aplicar las pruebas e hizo más fácil dicha tarea, sino que además me alegra la vida, me hace reír y siempre está ahí cuando la necesito.

A mis padres, quienes siempre me han dado su amor, apoyo y comprensión y me han brindado todas las oportunidades que ellos no tuvieron, ojalá y que algún día se sientan tan orgullosos de mí como yo lo estoy de ellos y gracias otra vez por ayudarme a alcanzar este sueño compartido. Los amo.

A Liliana y Marisol, quienes no solamente son mis compañeras de tesis, sino mis grandes amigas, gracias por todos los momentos divertidos, de enojo, tristeza y felicidad que pasamos, no sólo durante la elaboración de la tesis, sino durante toda la carrera y espero que sigamos siendo amigas toda la vida

Y finalmente a Dios, que me ha dado muchas bendiciones y que me ha otorgado el tiempo necesario para que lograr ésta meta, ojalá y que no sea la última.

Erika

Gracias Señor por que me has acompañado a lo largo de mi vida y hoy me regalas la alegría de ver realizado uno más de mis sueños.

Gracias mamá (+) por el apoyo incondicional que me diste, porque hasta el último momento compartiste todo y aprendí mucho de ti; por aquellas noches de desvelo en las que me acompañaste. Y sobre todo gracias por que me diste las fuerzas para seguir y hoy en día tus palabras siguen vivas en mí. Por eso y más eres mi inspiración para realizar y concluir mis estudios. Te Amo.

Gracias papá por estar conmigo, por haberme apoyado siempre y quererme. Porque sin lugar a duda eres un ejemplo del esfuerzo, dedicación y entrega. Te Amo.

Gracias Ale y aunque no entiendes mi forma de quererte siempre has sido mi ejemplo y sencillamente te debo mucho.

Gracias Raúl por todo tu amor, cariño, apoyo incondicional, compañía, ayuda y consejos; sencillamente por ser una persona muy especial en mi vida.

Gracias a mis dos hermanas del alma: Paola y Paulina por todo su apoyo, comprensión y en sí por haber tenido la oportunidad de crecer con ustedes.

Gracias Erika y Lilitiana porque compartimos muy bellos momentos en la carrera y el haber realizado este trabajo juntas me permitió conocerlas más y superar retos.

Gracias Irma, Luis Manuel y Hernán, por tantos años de amistad y por su apoyo en esta historia y muchas más.

Gracias a todas las personas que sin poder nombrarlas porque no me alcanzaría el espacio, han estado conmigo y me ayudaron.

Marisol



Resumen

La relación entre las Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente y el Maquiavelismo fue estudiada en el presente trabajo. A lo largo de este trabajo se expone, en primera instancia, el comportamiento humano en las organizaciones, posteriormente las definiciones del maquiavelismo y estudios realizados sobre este, así como también de las tácticas de influencia. Se utilizó una muestra heterogénea no probabilística de tipo accidental, con un total de 300 sujetos con el único requisito de que estuvieran laborando actualmente. Se emplearon la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) y la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (TIO-SAJ). Se confirmó la relación entre Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente y el Maquiavelismo, así como su relación con diferentes variables.

PALABRAS CLAVE: INFLUENCIA, TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL ASCENDENTE, MANIPULACIÓN Y MAQUIAVELISMO.



Introducción

La psicología es una disciplina del conocimiento científico que tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar la calidad de vida de las personas.

En el ámbito laboral la psicología también juega un papel muy importante pues su interés es el desarrollar las habilidades, capacidades y competencias del personal que forma parte de la organización, con el fin de obtener beneficios personales y organizacionales.

Lo que nos llevó a realizar ésta investigación es que el ser humano dentro del ámbito laboral presenta comportamientos que pueden tener repercusiones directa o indirectamente en los demás, éstas pueden ser grandes o pequeñas y debido a que está inmerso en un sistema (organización), en donde la conducta de cada uno de sus miembros influye en los demás debido a que existe entre ellos una interdependencia.

Así, el tema de esta investigación "Relación entre Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente y Maquiavelismo en trabajadores mexicanos", pretende conocer, estudiar y analizar, la posible relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica, así como con algunas variables clasificatorias como son sexo, estado civil, edad, sueldo, tiempo trabajando, satisfacción, grado de estudios, tipo de empresa y nivel de puesto.

Si tomamos como premisa que todos los individuos en las organizaciones manipulan o son manipulados en menor o mayor grado y que a la manipulación en psicología se le ha denominado como "Maquiavelismo", en honor a Nicolás Maquiavelo, quien en su obra "El Príncipe", habla de la lucha incansable del bien y del mal y que "el fin justifica los medios", además describe el uso de una técnica acerca de cómo influenciar y obtener poder sobre otros; entonces se puede definir y entender al maquiavelismo como una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según la moral convencional en un ambiente social organizacional.

La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralidad).

Además de la manipulación, uno de los fenómenos que ocurren con mayor frecuencia en las relaciones interpersonales es la de influencia social. Constantemente estamos tratando de influir en otras personas y siendo influidos



por ellas. Cuando hablamos de influencia social nos estamos refiriendo al hecho de que una persona induzca a otra a un determinado comportamiento.

La influencia se puede definir como el proceso por el cual la gente persuade a otras para seguir su consejo, aceptar sus sugerencias, o conformarse con sus órdenes.

Dentro de las organizaciones existen tres direcciones de la influencia: descendente, ascendente y lateral.

Por lo que se ha definido a la influencia ascendente como un intento de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica en la organización. El destinatario de la influencia tiene, por lo general, más poder de todo tipo que el agente en la influencia. El subordinado al no tener poder legítimo o formal, tendrá que utilizar las bases del poder personal como pueden ser la experiencia o el carisma, o tal vez pueda utilizar la persuasión o inclusive la manipulación.

Por lo mencionado, el objetivo general que se pretende alcanzar en esta investigación es conocer, estudiar y analizar la posible relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo. Y los objetivos específicos son: la posible relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica (alta o baja), la posible relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y variables clasificatorias y la posible relación entre la disposición maquiavélica y variables clasificatorias.

Por lo anterior para llegar a los objetivos mencionados, se ha dividido la tesis en seis capítulos, para un mejor entendimiento de la misma.

En el primer capítulo titulado "El comportamiento Humano en las Organizaciones" se abordarán los temas de psicología organizacional, comportamiento humano en las organizaciones, relaciones humanas y comunicación. Dando en primera instancia una breve introducción a lo que es la psicología organizacional, áreas que comprende, y la labor del psicólogo en la industria. También hablamos de las relaciones humanas, desde su historia hasta sus objetivos hoy en día. Y finalmente mencionamos lo que es la comunicación, desde el sistema de ésta hasta los tipos de comunicación de acuerdo a la dirección de la misma (descendente, ascendente y lateral).

En el segundo capítulo titulado "Maquiavelismo" daremos una breve introducción sobre el personaje de Nicolás Maquiavelo, que por medio de sus escritos dio origen a lo que hoy en día conocemos con el concepto de "maquiavelismo". Siendo así de nuestro interés mencionar los instrumentos psicológicos que se han desarrollado para medir esta orientación, investigaciones en las cuales se relaciona este concepto con la ética, locus de control, cultura, personalidad, profesión, algunas variables clasificatorias.

En el tercer capítulo titulado "Tácticas de Influencia" se realizará una revisión breve de lo que se entiende por la palabra poder, así como sus clasificaciones y patologías. Consecuentemente se definirá a la influencia;



clasificaciones, procesos, principios, objetivos y áreas de ésta. Y dado que nuestro punto de interés en la investigación es el conocer las tácticas de influencia, hablamos de ello definiendo el concepto y las clasificaciones de éstas, así como las direcciones en las que se encuentran dentro de una organización y la serie de estudios que se han llevado a cabo con el interés de su influencia en el campo laboral.

En el cuarto capítulo se expone el método; la justificación de este estudio, las hipótesis, la muestra en que está basado y los instrumentos empleados.

En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos.

En el sexto capítulo se discuten los resultados encontrados, se muestran las conclusiones a las que llegamos así como las limitaciones y sugerencias.

Cabe señalar que la muestra estuvo constituida por 300 sujetos que en la actualidad están laborando.



Capítulo 1

El comportamiento humano en las organizaciones

En este capítulo abordamos los temas de psicología organizacional, comportamiento humano en las organizaciones, relaciones humanas y comunicación. Dando en primera instancia una breve introducción a lo que es la psicología organizacional, áreas que comprende, y la labor del psicólogo en la industria. También hablamos de las relaciones humanas, desde su historia hasta sus objetivos hoy en día. Y finalmente mencionamos lo que es la comunicación, desde el sistema de ésta hasta los tipos de comunicación de acuerdo a la dirección de la misma (descendente, ascendente y lateral).

1. Psicología organizacional

La mayoría de los seres humanos trabajan en las organizaciones, ocupando puestos en empresas, universidades, escuelas, burocracias estatales, etc; que son redes de relaciones interpersonales. Asimismo, el tema de las organizaciones ha ido aumentando su importancia en el desarrollo de la psicología en los últimos años. Temas que son esenciales, como el cambio de actitudes, la comunicación, la percepción y la motivación social, los procesos de influencia, el liderazgo y la dinámica de grupos, son el entramado básico de la psicología de las organizaciones (Olguín y Ramírez, 2002).

La psicología de acuerdo a Dunnette y Kirchner (1986), es la ciencia de la conducta humana. En tanto, la psicología industrial forma parte de la psicología individual aplicada, implicada con los sistemas de selección, formación y eficiencia de los métodos de trabajo (Munduarte, 1997).

La psicología se ocupa del estudio de la conducta individual del ser humano, y en general la psicología industrial estudia una categoría específica de conducta; la conducta de trabajo del individuo, que en la mayoría de los casos tiene lugar en el marco de la industria (Olguín y Ramírez, 2002).

Por su parte Blum (1985) plantea que el concepto de psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios o la industria; entendiéndose por industria, el conjunto de empresas dedicadas a crear bienes y servicios.

La Psicología Industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ellas; la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas. Así, es parte de la afirmación de que la psicología en la industria, es la ciencia de la conducta humana en ese campo específico (Olguín y Ramírez, 2002).

La labor del psicólogo dentro del ámbito empresarial comenzó hace unas cuantas décadas y la aceptación de sus servicios no fue tan rápida. Actualmente



se dice que no hay empresa por pequeña que sea en la que no se requiera de alguna persona que se encargue del personal (Olguín y Ramírez, op. cit.).

Los psicólogos que trabajan en las empresas generalmente son contratados por tiempo completo en funciones que se ubican en el área de reclutamiento y selección de personal, capacitación y coordinación de recursos humanos principalmente (Schultz, 1985). A su vez que también realizan funciones que se encuentran fuera de su formación profesional, pero que forman parte integral de su trabajo que les requiere la empresa que los contrata.

Directa o indirectamente el psicólogo tiene algún papel dentro de las cuatro áreas básicas que conforman una empresa: producción, ventas, administración y recursos humanos. El área de recursos humanos provee de la gente que necesita la empresa y la capacita para que ésta siga creciendo. La administración de personal trae consigo ciertas obligaciones tanto con los trabajadores como con el gobierno, lo que involucra al psicólogo con el pago de nómina y los procesos de capacitación. Además, también tiene que ver con el comportamiento humano como serían los cambios que hay dentro de la empresa, lo que rehace para motivar a los trabajadores, el perfil que tiene cada uno de ellos, el liderazgo y las limitaciones del personal (Olguín y Ramírez, 2002).

Las funciones que el psicólogo desempeña, así como sus campos de acción no se encuentran encasillados en actividades tradicionales, sino que se observa una apertura hacia campos multidisciplinarios (Olguín y Ramírez, op. cit.).

Las principales funciones que el psicólogo desempeña son: inducción, selección, capacitación, diagnóstico, orientación vocacional, planeación y desarrollo de recursos humanos, tratamiento psicológicos, diseño de programas de estudio, diseño de la comunidad, orientación familiar, psicoterapia, investigación criminalística, entrevistas, análisis de actitudes, análisis y evaluación de puestos, investigación aplicada a problemas, relaciones industriales, reclutamiento, calificación de actuación, motivación, publicidad, calificación de méritos, programación de incentivos, seguridad industrial, comunicación y programación de ambientes laborales (Jiménez, 1976).

Cabe mencionar que la finalidad fundamental de la ciencia de la psicología, debe de ser el contribuir a mejorar las condiciones de vida, a la transformación social y al desarrollo humano. Si se pierde de vista ésta concepción nos alejaremos del espíritu humanista que debiera sustentar todo conocimiento científico y cualquier práctica profesional (Urbina, 1989).

El psicólogo tiene como objeto de estudio la vida concreta de los seres humanos, la persona, es decir un semejante, y a través del contacto directo y personal con él, estudia e investiga todo lo necesario para tratarlo, de alguna forma él se estudia también a si mismo. El psicólogo está capacitado para participar en toda planificación relacionada con la acción de personas, individuales o en grupo, para el logro de metas deseadas.

La importancia del psicólogo en la empresa radica en que éste puede posibilitar el incremento de la información y habilidades existentes en la gente para elevar el nivel de calidad en las relaciones humanas, ya que el factor



humano dentro de una empresa es de suma importancia para el desarrollo, productividad y supervivencia de ésta (Olguín y Ramírez, 2002).

La tarea principal del psicólogo del trabajo será fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal. Al realizar acertadamente estos objetivos puede, naturalmente, redundar en una mayor productividad, menos ausencias, y otros criterios objetivos de un buen desempeño laboral. Por lo tanto, sus funciones deben ir encaminadas a desarrollar el máximo potencial humano y la satisfacción personal de tal manera que se satisfagan tanto las necesidades individuales como las de las organizaciones.

El psicólogo organizacional deberá ser conocedor del comportamiento humano y poseedor de una serie de habilidades teórico-metodológicas que le permitan estar preparado para definir las características de las personas, así como de las organizaciones o sistemas de trabajo nacionales, con el propósito de evaluar, explicar y comprender el comportamiento tanto individual como grupal, y le facilite la creación o diseño de estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades sociales y grupales que el país requiere en un contexto de globalización.

Considerando todo lo mencionado anteriormente podemos concluir en este apartado, que la psicología es la ciencia de la conducta humana y la psicología industrial estudia la conducta del individuo en el trabajo, basándose en datos y principios que permiten aplicar técnicas en este campo, como lo sería en el área de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Coordinación de Recursos Humanos por mencionar solo algunas. Y es precisamente el área de Recursos Humanos la que provee y capacita a la gente para que siga creciendo. En la actualidad por lo mismo la función de los psicólogos ha venido a ser multidisciplinaria con el único objetivo de mejorar las condiciones de vida laboral.

1.2 El comportamiento humano en las organizaciones

Casi en todas partes, grupos de hombres trabajan juntos; en las iglesias, en las escuelas; en empresas públicas al igual que en los negocios y en la industria. Cuando los hombres trabajan juntos en grupos considerables, surgen problemas de personal, creando la necesidad de una docena de funciones más o menos sistematizadas, tales como dirección y organización, selección, colocación, análisis de empleos, consejos u orientaciones (Bellows, 1950).

Es muy importante para la gerencia la psicología social industrial, o sea el estudio de las relaciones humanas en los negocios y en la industria. En primer lugar, ayuda a los gerentes a obtener el máximo rendimiento del personal para el bien común; en segundo, resulta importante porque se encuentra estrechamente relacionada con las causas del desasosiego industrial, manifestadas por síntomas tales como el ausentismo, excesivos retrasos en el trabajo, lentitudes, agravios, paros, huelgas, etc. Mediante el conocimiento adquirido por el estudio de la psicología social industrial, puede continuar la productividad de la organización (Bellows, op. cit.).



De acuerdo con Porter, Lawler y Hackman (en Chiavenato, 2000) el comportamiento de las personas presenta algunas características:

1. El hombre es proactivo. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.
2. El hombre es social. Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con otros grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones.
3. El hombre tiene necesidades diversas. El comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo a sus propias necesidades y valores.
5. El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos con los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo a lo que pretende y ambiciona. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente.

En resumen, el conocimiento del comportamiento humano permite tomar decisiones en las organizaciones para así obtener una mayor productividad y satisfacción por parte de sus trabajadores. Considerando que el ser humano es un ser activo que busca la satisfacción de sus necesidades, como podría ser relacionarse con otras personas. Además percibe, evalúa, piensa y elige sus acciones en su entorno.

1.3 Las relaciones humanas a través de la historia

En diferentes épocas, las teorías de las organizaciones han postulado concepciones diversas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada una de las cuales privilegian ciertos aspectos de la conducta de las personas y determina la manera como las organizaciones administran a las personas.



Según Teannenbaum (en Aguilar, 2002), la revolución Industrial trajo como consecuencia el crecimiento de las organizaciones haciendo más compleja la forma de administrar, por lo cual se empezó a buscar la manera de optimizar este aspecto. Entre los estudios más relevantes al respecto, se tienen a los de Frederick Taylor, con quien a principios de siglo nace el movimiento llamado "administración científica". Este autor propuso un modelo de organización llamado "funcional", movimiento que se centraba en los miembros que integran la organización en cuanto a los detalles de su comportamiento dentro del trabajo, buscaba la eficiencia del trabajador a través de la estandarización en la ejecución de las actividades, por lo que la selección de los trabajadores en base a sus aptitudes era muy importante, también recomendaba que se estandarizaran los tiempos y movimientos que un operador debía utilizar para eficientar su trabajo. Además proponía el pago a destajo como incentivo en respuesta al problema de la motivación. Pero su método fue considerado como rígido, ya que exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas, no tomaba en cuenta los factores individuales y de grupo. Esto es lo que llamaría Chiavenato (2000) la primera concepción: el hombre económico.

La segunda concepción surgió en la década de 1930 con la teoría de las relaciones humanas de Mayo, Lewin, Roethlisberg, Dickson y otros psicólogos sociales (en Chiavenato, op.cit.), que intentaron combatir el racionalismo y mecanicismo excesivos de los ingenieros de la administración científica. Fue el enfoque del hombre social, es decir, la visión del hombre motivado exclusivamente por recompensas sociales, no materiales ni simbólicas. Según esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales y en las organizaciones. De ahí el fuerte énfasis en las recompensas sociales como forma básica de motivación humana.

Así mismo, Elton Mayo (en Bautista, 1986) sugiere la creación de un área especializada y sin autoridad para mejorar la comunicación entre la empresa y los obreros, además de las entrevistas con los obreros para detectar problemas y así trabajar con los supervisores en cuanto a sus métodos de supervisión. Constituye uno de los enfoques que fueron determinantes en las modernas áreas de administración de los Recursos Humanos.

La tercera concepción surgió con la teoría de la burocracia y su posterior desdoblamiento en la teoría estructuralista, a comienzos de la década de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por explicar el hombre organizacional, es decir, el hombre como representante de roles simultáneos en diversas organizaciones. Éste enfoque intenta conciliar e integrar los conceptos de hombre económico y hombre social (Chiavenato, 2000).

La cuarta concepción surgió con la teoría del comportamiento a finales de la década de 1950, con los trabajos de Simon (en Chiavenato, op.cit.), que vinieron a sustituir el enfoque romántico e ingenuo de la escuela de las relaciones humanas. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por explicar el concepto de hombre administrativo, es decir, el hombre como incansable procesador de información y tomador de decisiones. Según esta concepción, las personas reciben y procesan información del ambiente que las rodea y constantemente toman decisiones respecto de sus actos cotidianos.



La quinta concepción surgió con la teoría situacional a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein (en Chiavenato, op.cit.), que buscaban aplicar la teoría sistémica a las organizaciones. Es el enfoque del hombre complejo, visto como un microsistema individual y complejo. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta a las demás.

La concepción del hombre complejo es situacional y tiene en cuenta la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir.

La concepción del hombre complejo se basa en las justificaciones siguientes de acuerdo con Schein (1970; en Chiavenato, op. cit.):

1. El hombre no sólo es complejo sino también muy variable, y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas. No obstante, esa jerarquía está sujeta a cambios, según el momento y la situación.
2. El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.
3. Las motivaciones del ser humano son afectadas por las características de la organización.
4. En las relaciones productivas del hombre con las organizaciones entran en juego muchos tipos de motivaciones: su satisfacción última en la organización depende en parte de la naturaleza de su motivación.
5. El hombre puede responder a diversos tipos de estrategias directivas, lo cual depende de su propia motivación y capacidad, y de la naturaleza de la tarea que realiza.

Munsterberg (en Bautista, 1986) fue otro investigador que realizó contribuciones con respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales, emocionales y del desarrollo de dispositivos de prueba y resaltó la importancia de tomar en cuenta las motivaciones individuales.

En México a raíz de la expropiación petrolera en 1938 se aceleran los procesos de industrialización y expansión del sistema económico. Esto provoca que las empresas agranden sus inversiones y aumenten su producción así la creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo, ampliando los mercados, por tanto, las organizaciones se hacen más complejas y crece la necesidad de ocuparse más en el elemento humano (Aguilar, 2002).

Por lo que la creación de departamentos o secciones encargadas en donde se aplicaba ya la psicología industrial (principalmente en cuanto a la selección y capacitación de personal) dan reconocimiento a la labor del psicólogo del trabajo. En sí el trabajo práctico del psicólogo industrial parte del año de 1942, en que el Banco de México aplicó pruebas psicológicas en la selección técnica de personal.



En la década de 1970 se empieza a usar el término de Recursos Humanos en diversos países el cuál surgió de los análisis económicos respecto a la importancia de la educación, las habilidades, etc., y como traducción e imitación del uso ya generalizado en Estados Unidos (Aguilar, op. cit.).

En conclusión, con el paso del tiempo los cambios sociales y tecnológicos entre otros, han hecho que las organizaciones se empiecen a dar cuenta del valor e influencia que el recurso humano tiene en la productividad y alcance de los objetivos de las misma, así como que éste no puede ser manejado como una propiedad y de que suele ser el recurso más difícil de manejar, haciendo con esto, que se cuestionen cómo lograr obtener lo mejor de las habilidades, conocimientos y experiencia del trabajador, con la finalidad de ser una empresa más productiva, tomando en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar el comportamiento del empleado.

1.3.1 Relaciones humanas

De acuerdo con De la Torre (1998), aún cuando las relaciones humanas no constituyen una ciencia no podemos dejar de subrayar su característica fundamental que es su interdisciplinariedad, de tal suerte que no existe actividad dentro del arte, o la ciencia, donde no intervengan.

“...podemos definir a las Relaciones humanas como la interacción del hombre con su medio social y físico.”

Las relaciones humanas, sin ser una panacea, tratan de ubicar al hombre en el justo medio para que encuentre las pautas que le permitan conciliar sus intereses personales con los de la organización; esto con el fin de que él encuentre, si no la plena realización en los diferentes campos en que se desenvuelve, sí la homeostasis psicológica que le permita vivir tranquilamente y ser un miembro productivo en su contexto social.

1.3.2 Tipos de relaciones humanas

Según Bellows (1950), muchos investigadores de los problemas del trabajo están conformes en que los agravios provienen de “falta de comprensión humana”. Para interpretar esta abstracción, hemos de recurrir a la psicología social industrial; o sea el estudio de las relaciones dinámicas entre los individuos y los grupos en situaciones de negocios e industriales. La industria se compone de numerosas relaciones interpersonales e intergrupales, incluyendo las de:

1. Trabajador individual con grupos de trabajadores.
2. Grupo de trabajadores con grupos de trabajadores.
3. Trabajador individual con un miembro de la gerencia (un supervisor).
4. Trabajador individual con la gerencia.



5. Grupos de trabajadores con la gerencia.

El primer tipo es el común, el trabajador individual en relación con los grupos de trabajadores. La manera con que un nuevo empleado es aceptado por sus camaradas trabajadores y se ajusta a ellos puede determinar, en gran medida, su satisfacción con su empleo, su actitud hacia el empleo, hacia su patrón, su jefe y la empresa; su cantidad de producción y la calidad de su trabajo y hasta la duración del tiempo que permanezca con la compañía.

El segundo tipo es el de grupo a grupo. El trabajador siempre se encontrará dentro de un grupo de trabajo y a su vez éste grupo, va a interactuar con otros grupos de trabajo.

El tercer tipo común de relaciones sociales en el comercio y en la industria es el de trabajador-jefe. Se tiene un supervisor inmediato y otros jefes; a cada uno de éstos deberá de adaptarse, para lograr sobrevivir en su ambiente social comercial.

El cuarto tipo de relaciones es con la compañía. Es un miembro de la empresa, y su ajuste y aceptación como miembro influye en su actitud y conducta hacia las otras gentes y grupos. El asunto de su pertenencia a este grupo más grande no es diferente al de ser miembro de cualquier unidad social considerable, tales como la comunidad, el estado o la nación. La diferencia principal consiste en que, por un lado, se es miembro comercial o industrial y por el otro se es político. Nuestra fidelidad común a los grupos de que formamos parte algunas veces se llama lealtad o patriotismo.

El quinto tipo de relaciones es el de grupo de trabajadores con la gerencia. Como ya se ha mencionado, los distintos grupos de trabajo siempre estarán bajo cargo de una gerencia o dirección (Bellows, 1950).

En general podemos concluir que en el campo de la industria existen diversos tipos de relaciones interpersonales e intergrupales. En primera instancia podemos encontrar la del trabajador con otros grupos de trabajo, y a la vez ese grupo de trabajo también debe interactuar con otros grupos, también el mismo trabajador con su jefe inmediato, y considerando que ese jefe interactúa con otros directamente del mismo nivel o superiores, ese trabajador también debe de relacionarse con ellos y finalmente un equipo de trabajo también debe de interactuar con puestos directivos. Es así como se teje una gran red de relaciones humanas sencillas y complejas, demostrándonos así nuevamente la importancia de conocer la conducta humana y desarrollar sus potencialidades.

1.3.3 Importancia de las relaciones humanas

De acuerdo a De la Torre (1998), el hombre es un ser social por naturaleza, ya que para poder satisfacer sus necesidades materiales y morales, debe vivir inmerso en una sociedad.



El hecho de vivir en una sociedad implica formar parte de una comunidad en la que las relaciones humanas son multidimensionales al prolongarse hacia los diversos ámbitos de la actividad humana; se pueden enfocar desde diversos ángulos.

Por otra parte, el bienestar y prestigio de los seres humanos depende, sustancialmente, de la manera de establecer relaciones; sí nuestro propósito es convivir en armonía con nuestros semejantes, tenemos la obligación de buscar medios idóneos para lograrlo (De la Torre, op. cit.)

Las organizaciones según Molina (1994), que administran correctamente sus recursos pueden alcanzar sus metas con mayor facilidad, recursos tales como: los materiales (como son el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.) técnicos (como los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.) y humanos (no solo el esfuerzo o actividad humana quedan comprendidos en este grupo sino también los factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.).

A diferencia de los recursos materiales y técnicos, el recurso humano es el más difícil de administrar dentro de una organización, debido a que la naturaleza humana es cambiante e impredecible, además este recurso no puede ser propiedad de la organización, los conocimientos, experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio de cada empleado y para que la empresa cuente con ellos tiene que haber una disposición voluntaria de la persona (Molina, op. cit.).

Aunado a esto, el interés que tiene el trabajador hacia lo que hace dentro de la organización depende de factores internos consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente de trabajo, de actitudes, de emociones, de valores, etc., y externos tales como, sistemas de recompensas o castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, además algunas otras como las demandas y presiones de la familia, las presiones ambientales (tanto físicas como sociales), entre otros. Es muy probable que si se mejora la calidad de vida del trabajador, proporcionando al empleado la oportunidad de recibir reconocimiento, logro, crecimiento y responsabilidad, esté más motivado (Madrigal, 1996).

Una de las razones por la que los grupos son tan comunes es porque desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la organización.

La importancia que tienen las relaciones laborales para el ser humano radica en que (Buendía y Martínez, 2003):

- ψ Los grupos son: ante todo un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación, es decir, nuestras necesidades de amistad, apoyo, moral y afecto.
- ψ Son esencialmente un modo de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestro autoconcepto.



- ψ Sirven esencialmente para establecer y comprobar la realidad social.
- ψ Sirven también para reducir la sensación de impotencia.
- ψ Finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros puedan resolver los problemas o realizar las tareas del grupo, pero no la de las organizaciones

Mientras que la importancia de las relaciones laborales para la organización radica en (Schein, 1982):

- ψ El grupo puede realizar una tarea compleja e interdependiente que a una sola persona le resultaría muy difícil realizar.
- ψ Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas.
- ψ Puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es de cierto modo interdependiente.
- ψ Puede ser un mecanismo de resolución de problemas.
- ψ Se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas.
- ψ Se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento. Se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento.

En general podemos referir que en una organización al intentar hacer lo posible por mejorar la calidad de vida del trabajador se espera tener como resultado un mejor desempeño y productividad. Ahora bien, considerando al ser humano como un ser complejo, entre las razones que explicarían el que éste busque relacionarse con las personas que laboran en el mismo sitio que él, podrían ser una necesidad de afiliación, contar con una identidad, tener una realidad social y sobre todo contar con un grupo y en el mejor de los casos, con un equipo para resolver las tareas. Es así como las relaciones humanas son esenciales en los individuos, y por lo mismo es importante desarrollarlas y cuidarlas para un bien propio y común.

1.3.4 Objetivos de las relaciones humanas

Los principales objetivos de las relaciones humanas, según Luis Haro Leeb (en De la Torre, 1998), consisten en:

- ψ Mejorar las relaciones entre los hombres por medio del conocimiento y la comprensión.
- ψ Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- ψ Eliminar motivos de fricción.
- ψ Buscar la armonía individual y social.
- ψ Hallar caminos para la propia expresión.
- ψ Lograr espontaneidad y autenticidad.
- ψ Encontrar satisfacción en la relación con los demás.
- ψ Aprender a vivir en paz con uno mismo.



Para De la Torre (op. cit.), las relaciones humanas tienen la finalidad de destruir todos los obstáculos en el buen entendimiento entre los seres humanos; el instrumento ideal para hacerlo es la comunicación.

1.4 Comunicación

De acuerdo con Baer (1988), la comunicación es la actividad que requiere, en forma inherente, de la interacción de las personas, y se convierte en una de las actividades de la organización que exige un entendimiento profundo de las relaciones humanas.

La acción o función de comunicar implica dos partes: el emisor y el receptor. El emisor es quien origina el mensaje. La comunicación más frecuente surge de la autoridad de la empresa. El gerente de un departamento frecuentemente asume el papel del emisor del mensaje, cuyo contenido, por lo general, tiene relación con la ejecución de determinada labor.

La comunicación efectiva tiene lugar cuando el receptor entiende claramente y acepta el mensaje del emisor tal como se le transmite. La necesidad de comunicación efectiva se vincula estrechamente a la estructura misma de la organización. La acción de comunicar es de tal manera fundamental que ocurre en cada paso de la interacción humana (Baer, op. cit.).

1.4.1 Sistema de comunicación

De acuerdo con Bounds (1999), el proceso de comunicación contiene los siguientes pasos:

Paso 1: El emisor codifica el mensaje: Como supervisor, usted quiere entregar un mensaje a un empleado. Para hacerlo, compone o crea un mensaje utilizando símbolos –por lo común, palabras, en ocasiones imágenes, o incluso señales no verbales -diseñados para transmitir lo que tiene en mente.

Paso 2: El emisor transmite el mensaje por algún canal. Es importante seleccionar un canal apropiado para el mensaje. Algunos canales conducen mejor la retroalimentación que otros. Una menor posibilidad para la retroalimentación incrementa el potencial de malentendidos, ya que los receptores no pueden verificar con facilidad si han interpretado correctamente lo que usted quería indicarles.

Paso 3: El receptor codifica el mensaje. El receptor traduce o interpreta el mensaje. Los receptores hacen esto de acuerdo con su conocimiento y experiencia personales. Si el emisor y el receptor tienen antecedentes, habilidades, conocimientos y experiencias distintos, existe la posibilidad de que el receptor no decodifique el mensaje según era la intención del emisor.

Paso 4: El receptor transmite retroalimentación y el emisor la decodifica. Cuando la retroalimentación se presenta existe una comunicación de dos vías, lo



cual significa transmitir información de tal forma que ambas partes tengan la oportunidad de expresar ideas, escuchar y responder entre sí.

Es así como el sistema de comunicación consiste en una emisión, codificación, recodificación y retroalimentación del mensaje.

1.4.2 Canales de la comunicación

De acuerdo con Bounds (1999) canales distintos afectan su capacidad de transmitir un mensaje para que exista una comprensión compartida entre el emisor y el receptor. Dependiendo del tipo de mensaje, necesita seleccionar el canal adecuado para asegurarse de que se le entienda. La mejor forma de comprender cómo hacer esto es en términos de la riqueza del canal, la cual consiste en la capacidad potencial de un método de comunicación para transmitir información.

Los canales que permiten la comunicación verbal y no verbal son más ricos que los que sólo proporcionan una comunicación verbal. La interacción frente a frente representa el canal más rico, y la comunicación escrita de una vía impersonal representa el canal más pobre.

Desde una comunicación formal, existen tres direcciones del flujo de la comunicación en las organizaciones y se relaciona con la jerarquía: vertical, que comprende las comunicaciones ascendentes y descendentes y la comunicación lateral. Esta forma de considerar la comunicación, en especial la comunicación vertical, refleja lo que los militares llaman la "cadena de mando".

1.4.3 Tipos de comunicación

Toda comunicación tiene dos componentes: verbales y no verbales. La comunicación verbal consiste en el uso de palabras, orales o escritas, para compartir ideas. La comunicación no verbal consiste en todos los aspectos de un mensaje que se transmite por medios distintos a la palabra, como el tono de voz, expresión facial, lenguaje corporal, formato de los documentos y canal escogido (Bounds, 1999).

Comunicación oral. Usar la comunicación oral a plenitud significa que los empleados deben sentirse con libertad de expresar lo que piensan y que su supervisor debe darles apoyo completo para ayudarlos a tener éxito.

Comunicación escrita. Se realiza en las organizaciones básicamente a través de notas, memorandos, cartas y correo electrónico escritos, junto con cuadros y gráficos de diversos tipos. Las ventajas de la comunicación escrita, cuando se hace con cuidado, explican claramente instrucciones, una situación, una idea, una recomendación o una decisión, de una forma que permite que las personas se refieran a ella con facilidad y regularidad.

Comunicación no verbal. Gran parte del significado de cualquier comunicación proviene de sus aspectos no verbales.



Los componentes de la comunicación no verbal, incluyen movimientos corporales y expresiones faciales, el uso del espacio, tono de voz y posesiones materiales (Bounds, 1999).

A veces es más elocuente la comunicación no verbal, como, por ejemplo, un distanciamiento o aproximación corporal, un bostezo, una sonrisa, una mueca, la forma de estar sentado, etc. Como señala Pastor Ramos (en Ovejero, 1998), los gestos mímicos han gozado siempre de notable favor en grupos de amigos, en miradas, y otros signos convencionales no hablados llegan a constituir todo un sistema autónomo de comunicación que los extraños no comprendían y que, en determinadas circunstancias, sustituye con bastante eficacia el lenguaje verbal.

La comunicación no verbal proporciona una información más fiable en situaciones en las que no podemos confiar en lo que se está comunicando con palabras, bien porque quien habla se propone engañarnos intencionadamente, o bien porque ha bloqueado o reprimido la información que deseamos conocer (Ovejero, op. cit.).

Sin embargo, a pesar de su enorme importancia, gran parte de los seres humanos no son conscientes de que existe este sutil y elaborado sistema de comunicación.

Existen muchos tipos de comunicación no verbales, que pueden ser englobados en tres grupos (Ovejero, op. cit.):

a) La kinesia: Estudia los aspectos relativos al contacto visual, a las posturas corporales, las expresiones faciales, gestos, etc. Entre ellas destacamos las siguientes (Pinazo y Musitu, 1993; en Ovejero, 1998):

1. Postura corporal: la postura informa sobre el contenido afectivo.
2. Gestos: el gesto es la mejor expresión del mundo afectivo y emocional. Consiste en movimientos breves y transitorios de partes específicas del cuerpo realizándose básicamente con las extremidades, los hombros y cabeza.
3. Expresión facial: la cara es el medio fundamental para expresar emociones y estado de ánimo. Utilizada para regular la interacción y reforzar al emisor. Movimientos como los cambios de posición de las cejas, de los músculos faciales, de la boca, etc; proporcionan información que se considera esencialmente emocional y actitudinal.
4. Mirada o contacto visual: las funciones de la interacción visual son numerosas: expresar actitudes interpersonales; recoger información del otro; regular el flujo de la comunicación entre los interlocutores; establecer y consolidar jerarquías entre los individuos; manifestar conductas de poder, cortejo, etc.
5. Sonrisa: facilita las relaciones interpersonales.



b) La paralingüística: que se centra en el análisis de determinados aspectos no lingüísticos de la comunicación no verbal, como el tono de voz, el ritmo y la velocidad de la conversación, las pausas, etc.

c) La proxémica: analiza los problemas que surgen en torno a la utilización y estructuración del espacio personal. La distancia de interacción, la conducta territorial, etc.

En resumen toda comunicación tiene dos componentes: verbales y no verbales. La comunicación verbal consiste en la utilización de palabras orales o escritas y la no verbal implica todos los aspectos de un mensaje que son transmitidos por medios distintos a las palabras. Existen muchos tipos de comunicación no verbales, que pueden ser englobados en tres grupos: a) la kinesia: (p.e. postura corporal, gestos, expresión facial, mirada o contacto visual y sonrisa), b) La paralingüística (p. e. tono de voz, ritmo y velocidad de la conversación) y c) la proxémica, que analiza los problemas que surgen en torno a la utilización y estructuración del espacio personal.

1.4.4 Funciones de la comunicación

Según Ovejero (1998), la comunicación ayuda a satisfacer algunas de las más importantes motivaciones o necesidades, como las siguientes:

1. Control: el significado social de las diferentes formas de hablar tiene una gran importancia para la percepción de las personas y para el manejo de las impresiones. Así, aspectos como la diversidad del vocabulario que se posee, la tasa rápida del habla o un acento prestigioso puede tener un efecto muy positivo en el control percibido de una persona. De hecho, estudios realizados en todo el mundo han mostrado que un aspecto estándar no solo produce impresiones de estatus y competencia percibida, sino que también tiene importantes efectos en la tendencia de los otros a cooperar con quien así habla. Es más, algunos estudios han mostrado incluso que en entrevistas de búsqueda de empleo, un hablante con acento estándar induce en el entrevistador reacciones más favorables para ocupaciones de alto estatus que la misma persona emitiendo el mismo mensaje pero con un acento no estándar. En todo caso, los individuos pueden percibir de forma diferente el estatus general de los patrones de lenguaje que los rodea según cual sea el clima social dominante y sus identidades grupales.

2. Afiliación: la comunicación puede servir para funciones afiliativas a nivel relacional, incluyendo tanto relaciones interpersonales como



intergrupales. Así, la comunicación puede ser utilizada hábilmente para iniciar y mantener relaciones interpersonales.

3. Pulsión explorativa: al parecer, existe en el ser humano, ya desde edades muy tempranas, una potente necesidad de curiosidad que le lleva a explorar su mundo circundante. Y una de las formas de explorarlo es dirigiéndose comunicativamente a sus semejantes.
4. Reducción de la incertidumbre: otra necesidad típicamente humana consiste en intentar reducir la propia incertidumbre a través de la comunicación, siendo incluso una de las principales bases de las tendencias afiliativas. En todo caso, parece probado que cuando la gente está en un estado de incertidumbre, suele aumentar sus conductas comunicativas, pero suelen dirigirlas hacia personas similares a ella. Una de las razones más importantes que motivan la comunicación interpersonal es la reducción de la incertidumbre y de los conflictos intelectuales, como se constata, de una forma realmente privilegiada, en la psicología de los rumores.
5. Deseo de poder: si por poder entendemos en psicología social la capacidad efectiva que posee una persona de controlar las alternativas de conducta de que disponen otras personas, resulta evidente que la comunicación puede ser uno de los instrumentos fundamentales para conquistar y ejercer el poder. De hecho, la gente no se comunica solo por curiosidad, por el mero placer de charlar o para reducir su incertidumbre, sino también, a veces, para conseguir el poder: el que alguien trate de convencer a otras personas de sus puntos de vista y lo consiga, supone para él indudables ventajas de control sobre los demás y dominio del medio social. Con frecuencia la comunicación de los políticos o de los científicos van en esta dirección. No es extraño, pues, que en la investigación en dinámica de grupos se haya encontrado que, en términos de comunicación, la persona más activa sea el líder, es decir, el individuo que mayor poder detenta en el grupo, y que, en general, las personas de más alto estatus o poder social suelen hablar más que las personas de más bajo estatus. En definitiva, la relación entre comunicación y poder es indiscutible. Lo que aún no está tan claro es si se comunica uno para adquirir más poder o si se comunica uno sólo cuando goza ya de poder. Si está claro, en cambio, que quien posee poder e influencia sobre los demás ocupa un puesto privilegiado en los canales o redes de comunicación.
6. Comunicación y búsqueda de prestigio: una de las más profundas motivaciones humanas es la exteriorización de prestigio. La gente tiende a comunicarse siempre que puede con personas de prestigio para, de esta forma, aumentar el prestigio propio. Por la misma razón, la gente trata de evitar comunicarse en público con personas de poco prestigio o con grupos sociales de poca o baja reputación. Y es que para reducir la propia incertidumbre tendemos a comunicarnos con los que son semejantes a nosotros, para ganar prestigio intentaremos comunicarnos con quienes poseen un estatus superior a nosotros.



7. Comunicación y extraversión: con frecuencia nos comunicamos simplemente por exteriorizar nuestros sentimientos, nuestras emociones o nuestras opiniones, pues una de nuestras necesidades básicas es la comunicativa. En todo caso, tanto un exceso de estimulación comunicativa como la carencia crónica de ella es algo incómodo, desagradable y, a menudo, socialmente poco reforzante.

De acuerdo a lo anterior la comunicación no es un acto simple de intercambio de mensajes sino que lleva implícito un proceso más complejo en el ser humano que le permite satisfacer algunas de las principales motivaciones o necesidades, como las siguientes: control, afiliación, pulsión explorativa, reducción de la incertidumbre, deseo de poder, comunicación y búsqueda de prestigio y por último, comunicación y extraversión.

1.4.5 Comunicación descendente

De acuerdo con Baer (1988), la comunicación descendente es el proceso de obtener un compromiso, por parte del empleado, para realizar algo importante. La acción de comunicarse es un mecanismo mediante el cual el emisor se relaciona con otro elemento de una organización (receptor), lo cual se necesita para llevar a cabo una utilidad en una empresa comercial.

Para lograr una buena comunicación en las organizaciones como en cualquier tipo de comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra (o a otras). Por lo que, una comunicación organizacional poco clara puede hacer totalmente intangible una idea o un proceso complejo. No obstante varios factores especiales de las organizaciones influyen en la eficacia de la organización (Stoner y Freeman, 1994).

La cuestión de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento sin obstáculos e interferencias es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones. Siendo así que hay una considerable separación tanto social como espacial entre los superiores y los subalternos de la organización, es difícil para la dirección mantener con los operarios una relación estrecha y directa semejante a la que existe por lo general en las organizaciones más modestas (Fingermann, 1992).

1.4.6 Comunicación ascendente

Según Dubin (1977), una de las paradojas de la organización es que la delegación de autoridad supone que permite al individuo concentrarse en hacer que sus subordinados cumplan una tarea, en tanto que, al mismo tiempo, dirige su propia atención hacia el origen de la autoridad delegada. Los tres factores de importancia que contribuyen a que todos los de la organización miren hacia arriba, a lo largo de las líneas de autoridad son: 1) el mismo proceso de delegación; 2) el control y la dirección que implica la delegación; y 3) la evaluación del desempeño que hace el superior.



La delegación de la autoridad y la responsabilidad implica que el origen de la delegación está en una posición superior en la organización y que quienes la ocupan son teóricamente capaces de desempeñar la tarea o función delegada. En consecuencia, en toda delegación de autoridad está implícita la idea de que la responsabilidad aún descansa en el nivel en el cual se hizo la delegación. Esto auto opera en dos formas principales.

En primer lugar, el superior retiene cierto control y dirección de la función delegada. El subordinado suele sentirse obligado a informar a su superior sobre lo que está haciendo y procurar que lo apruebe. Llevada demasiado lejos, esta dependencia del superior destruye la propia efectividad de la delegación. El superior bien podría hacerlo por sí mismo si el subordinado no asume cierta iniciativa en la implantación de la autoridad que se le ha delegado.

En segundo lugar, el superior está evaluando constantemente el desempeño de sus subordinados. De tal evaluación viene la promoción, los aumentos de salario o la censura. En forma inevitable, las recompensas y los castigos de la organización están controlados por los de categoría superior. Como es obvio esta inclina los esfuerzos de los subordinados hacia agradar al jefe y temer su ira. Llevada al extremo, esta sensibilidad al jefe conduce a una preocupación exagerada por todo gesto, capricho o expresión de aprobación o disgusto del superior.

Dentro de éste marco de orientación hacia los superiores, se origina un problema de importancia respecto a las relaciones con los propios subordinados. El éxito organizacional de un supervisor depende en parte del desempeño de sus subordinados. En consecuencia es probable que todo supervisor crea que su éxito está a merced de aquellos a quienes supervisa. En tal situación, existe la tendencia a culpar del fracaso a los propios subordinados.

En un sentido real, entonces, en la misma estructura de la autoridad de la organización están construidas las condiciones que forman las relaciones críticas y localizadoras de fallas con los subordinados.

Al mismo tiempo, existe dentro de la organización un servilismo hacia los superiores que se origina por la estructura de la autoridad.

Estas dos condiciones de las organizaciones originan una considerable tensión en el personal. El subordinado intermedio tiende a ser enérgico con sus subordinados y servil respecto a sus superiores; el personal en los niveles intermedios de la gerencia se comporta en formas mutuamente contradictorias al mismo tiempo.

Alrededor de las expectativas contradictorias de este papel suele originarse un razonamiento que asume la forma general siguiente: el supervisor enérgico es tolerado por sus subordinados porque se reconoce que está actuando bajo imperativos organizacionales sobre los cuales no tiene control. Se toleran los mandatos imperativos en la situación organizacional cuando debieran ser rechazados en otras clases de relaciones sociales. El hecho de que tanto el superior como el subordinado están operando dentro del marco de una organización establece la diferencia (Dubín, op. cit.).



De acuerdo con Baer (1988), la comunicación ascendente es cuando la información fluye desde un nivel inferior estructural hacia otro más alto.

Sólo tiene algún valor real basada en la información recibida del emisor, cuando un superior decide escuchar la comunicación enviada. Esto es cierto, porque el receptor del comunicado (superior) tiene autoridad oficial para tomar cualquier medida que él crea pertinente para coordinar las actividades organizativas. El iniciador del mensaje en la comunicación ascendente actúa a nivel de ejecutivo por las siguientes razones (Baer, op. cit.):

- Ψ El iniciador (subordinado) no posee autoridad para iniciar comunicaciones que van en contra del comunicado originante. Esta es una acción gerencial. Cuando sea posible que el subordinado tome esta clase de acción, es decir, un ajuste en la comunicación y muchas veces, lo es, no es necesaria la comunicación ascendente. Es decir, cuando no se tiene autoridad para hacer de una sugerencia una realidad.
- Ψ El emisor del mensaje está actuando como quien posee la experiencia y habilidad ganadas por el contacto con una situación que, de acuerdo al emisor, requiere un ajuste. Este conocimiento permite al emisor ofrecer una recomendación cuya aceptación se le atribuye al receptor del mensaje, el superior. La función del cuerpo ejecutivo es un papel temporal, que desaparece después del momento en que se hace necesaria una comunicación. Es decir, una vez sometida la experiencia del subordinado a su superior, aquél deja de tener carácter ejecutivo, y tal vez nunca lo vuelva a tener.
- Ψ Los conocimientos del emisor son el resultado de su contacto único con la experiencia, dando origen a la necesidad de una comunicación ascendente. En un sentido, el emisor llega a ser un experto, en términos de contacto personal.

La comunicación ascendente es de naturaleza asesora. La implantación depende de la decisión tomada a un nivel estructural superior y sólo puede ocurrir cuando el gerente, a un nivel superior, decide darle atención adecuada.

La comunicación ascendente tiene lugar en forma de característica a nivel operacional. Esto indica que el iniciador (subordinado) del mensaje está, con mayor frecuencia, en la posición estratégica de ofrecer una comunicación ascendente. Esto resulta principalmente del hecho de que, en este caso, la comunicación ascendente surge como consecuencia de una reacción de la implantación actual de la acción que sugiere la comunicación descendente. Esta reacción ocurre de modo operacional, porque a ese nivel una evaluación de la acción implantada se juzga en su relación con el ámbito total de la actividad empresarial afín.

Al evaluar la validez de la comunicación ascendente, para que sea representativa de la estructura total del grupo, un superior debe mirar, primero, hacia la dependencia de la organización en la especialización y la uniformidad de la operación. Si se encuentran presentes estos factores, debe hacer todo lo



posible para mantener la política de puertas abiertas, lo cual significa que los subordinados están motivados a comunicarse, en forma ascendente, con el superior. El desarrollo de esta clase de ambiente descansa en la experiencia o habilidad gerencial del equipo ejecutivo (Baer, op. cit.).

La comunicación ascendente de acuerdo a Strauss (1981), le da informes rápidos y precisos de lo que está sucediendo en los niveles inferiores. Para que la comunicación ascendente tenga éxito, es necesario que se contesten las preguntas de la administración ciñéndose a la verdad, y además de que retransmita información vital, aun cuando aquella no la haya solicitado, lo cual implica, desde luego, que la administración esté dispuesta a oír mensajes no solicitados. Los que están arriba no siempre saben cuáles son las preguntas que se deben hacer ni cuáles las instrucciones que se deben dar, mientras que los subalternos pueden ofrecer sugerencias útiles o hacer preguntas o plantear problemas que los supervisores ignoraban. A menos que los subalternos se sientan en libertad para comunicar estas cuestiones hacia arriba, la administración no podrá disponer de todos los datos esenciales para la acertada toma de decisiones.

En resumen el subordinado cumple una función en la que el superior retiene cierto control proporcionándole una dirección y éste se ve obligado a informar a su superior sobre lo que está haciendo y procurar que éste lo apruebe, debido a que el superior está evaluando constantemente su desempeño.

Es en éste contexto se da la comunicación ascendente que es aquella donde la información se dirige desde un nivel inferior estructural hacia otro más alto. El superior tiene la opción de escuchar o no la comunicación enviada por el subordinado. La comunicación ascendente es de naturaleza asesora lo cual implica que la administración esté dispuesta a oír mensajes no solicitados.

Los subalternos pueden ofrecer sugerencias útiles o hacer preguntas o plantear problemas que los supervisores ignoraban en un ambiente de libertad de expresión.

1.4.7 Problemas de la comunicación ascendente

Según Baer (1988), en este tipo de comunicación existen tres problemas principales:

- a) Diferencia de estatus. La diferencia de estatus entre superior y el subordinado puede propiciar cierta separación entre ellos, dada su diferencia de preparación, intereses y hábitos.
- b) Inhabilidad del subordinado para comunicarse. Algunas veces les falta habilidad verbal y otras para la comunicación escrita. Esa inhabilidad los cohibe para comunicarse con los superiores de su superior, prefiriendo presentar su caso a través de éste, viéndose entonces expuestos a los problemas de la filtración.
- c) Filtración que efectúa el mismo subordinado. La barrera de la filtración es más seria a medida que la información pasa por más niveles, pero



también existe en la transmisión del subordinado al superior. El empleado pasa la información que le es favorable, evitando pasar aquella que puede acarrearle problemas con su jefe o con otras personas más arriba en la jerarquía de la organización.

Muchas veces el estilo de dirección del superior afecta negativamente la transmisión de toda la información por parte de los subordinados. Si el jefe es demasiado autoritario o si es arbitrario en sus decisiones, los subordinados se callarán o se protegerán en el anonimato del grupo para diluir su posible responsabilidad (Baer, op. cit.).

1.4.8 Comunicación lateral

La comunicación lateral es un flujo de comunicación horizontal que ocurre entre iguales en el mismo grupo de trabajo, o entre iguales en el mismo nivel de la organización que se reportan con supervisores o gerentes distintos. Este tipo de comunicación se vuelve cada vez más importante, conforme las organizaciones establezcan equipos interfuncionales para trabajar en proyectos y mejorar procesos (Bounds, 1999).

En las organizaciones, los usos principales de la comunicación lateral entre individuos y grupos son para (1) coordinar el trabajo, (2) aclarar malentendidos, compartir información, (3) resolver conflictos y (4) apoyar y alentar a compañeros del mismo nivel.

1.4.9 Comunicación informal

La comunicación informal es una red de comunicación no oficial establecida por los empleados para proporcionar una fuente de información alternativa a la presentada por la gerencia. Estas comunicaciones tienden a ser interfuncionales y permean los niveles de la organización. Se basan no en las posiciones o papeles de las personas dentro de la organización, sino en relaciones personales (Bounds, 1999).

Conclusiones

Como hemos visto, la psicología industrial nos ha enseñado que el trabajador, al igual que cualquier otro individuo tiene necesidades y que éstas influyen en su modo de sentir y comportarse. Ahora bien, aunado a esto nos encontramos que la falta de comprensión humana es algo de lo más común en el personal de una organización. Por ello el psicólogo organizacional juega un papel preponderante dentro de las organizaciones, ya que por su formación es capaz de intervenir no sólo en la resolución de problemas dentro de la industria, sino que también es capaz de participar en las cuatro áreas básicas de una empresa: producción, ventas, administración y recursos humanos; y ha sido hasta en las últimas décadas cuando el papel del psicólogo organizacional ha sido reconocido y tomado en cuenta.



El hombre ha sido visto de distintos modos dentro de las organizaciones a través de la historia, por lo que se revisaron brevemente las teorías de las organizaciones que se han postulado respecto a la naturaleza humana, y éstas van desde que el ser humano está motivado exclusivamente por recompensas hasta que el hombre es un ser complejo de microsistemas.

El hombre es un ser social por naturaleza y siempre está relacionándose con otros, en todos los ámbitos en donde se desenvuelve y esto incluye a la organización. Por lo que las relaciones humanas requieren de forma inherente de la comunicación, la cual es una de las actividades de la organización que exige de su entendimiento.

Para poder llevar a cabo la comprensión de los seres humanos es necesaria la comunicación porque ésta ayuda a satisfacer algunas de las más importantes necesidades o motivaciones como son: control, afiliación, pulsión explorativa, reducción de la incertidumbre, deseo de poder, búsqueda de prestigio y extroversión.

También es necesario considerar que existen tres direcciones del flujo de la comunicación en las organizaciones y se relacionan con la jerarquía: vertical, que comprende las comunicaciones ascendentes y descendentes; y la comunicación lateral.

La comunicación descendente es el proceso de obtener un compromiso por parte del empleado y dependiendo del estilo de liderazgo se logra una comunicación más efectiva. El líder democrático es el que da la pauta para que los subordinados puedan participar dentro del marco de la toma de decisiones.

La comunicación ascendente por su parte, es cuando la información fluye de abajo hacia arriba. Pero ésta depende de la disposición del superior para escucharla o no.

Sus características son: en primera instancia el comunicador (subordinado) no posee autoridad para iniciar la comunicación que va en contra del comunicado, y una vez que el subordinado comparte su experiencia a su superior, deja de tener un carácter ejecutivo.

La comunicación ascendente es de naturaleza asesora porque sólo puede tomarse como consejo, ya que el subordinado no posee la autoridad para hacer de su petición una realidad.

Los principales problemas en la comunicación ascendente son: diferencias en la preparación, intereses y hábitos; inhabilidad del subordinado para comunicarse y filtración.

La comunicación lateral o a pares tiene como usos principales: coordinar el trabajo, aclarar malos entendidos, compartir información, resolver conflictos, apoyarse y alentarse.



La comunicación informal son las relaciones personales entre los miembros de la organización sin importar su jerarquía y representa una fuente de información alternativa.

Así que como se ha visto a través de éste capítulo, las relaciones humanas dentro de las organizaciones no son fáciles de manejar ni controlar, por lo que es necesario que los psicólogos organizacionales intervengan para poder así, lograr alcanzar las metas tanto personales como las organizacionales, y de éste modo la armonía individual y colectiva.

También es necesario recalcar que quien posee poder e influencia sobre los demás ocupa un puesto privilegiado en los canales o redes de comunicación. Además de que dentro de las relaciones interpersonales que se establecen dentro de una organización, se utiliza en muchas ocasiones la manipulación, la cual es una táctica que consiste en imponer los propios objetivos a personas cuyos fines divergen, salvando al mismo tiempo las apariencias de una cierta colaboración o de una cierta buena voluntad.

Lo anterior se relaciona con el término maquiavelismo debido a que éste concepto según Uribe- Prado (2001a) es una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional, el cual se abordara en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 5 Resultados

5.1 Estadística Descriptiva

A continuación se mostrarán las Tablas de la 8 a la 16 las cuales muestran la estadística descriptiva de datos sociodemográficos de los sujetos estudiados. Con el objeto de tener una mejor organización se han dividido según la variable sexo, edad, estado civil, grado de estudios, tiempo trabajando, nivel de puesto, sueldo y satisfacción laboral. Algunas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico como la edad, tiempo trabajando, sueldo, y satisfacción.

En la Tabla 8 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable sexo es de 1.41 y tiene una desviación estándar de 0.49.

Tabla 8.
Distribución de la población según la variable sexo.

	Frecuencia	%
1. Femenino	177	59.0
2. Masculino	123	41.0
Total	300	100

En la Tabla 9 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable edad es de 33.18 y con una desviación estándar de 10.21.

Tabla 9.
Distribución de la población según la variable edad.

	Frecuencia	%
16-25 años	94	31.3
26-30 años	55	18.3
31- 45 años	110	36.7
46- 70 años	41	13.7
Total	300	100

En la Tabla 10 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Estado Civil es de 1.79 y tiene una desviación estándar de 1.01.



Tabla 10.
Distribución de la población según la variable estado civil.

	Frecuencia	%
1. Soltero(a)	138	46.0
2. Casado(a)	125	41.7
3. Divorciado (a)	16	5.3
4. Viudo (a)	4	1.3
5. Unión Libre	17	5.7
Total	300	100

En la Tabla 11 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Grado de Estudios es de 3.47 y con una desviación estándar de 0.755.

Tabla 11.
Distribución de la población según la variable Grado de Estudios.

	Frecuencia	%
1. Primaria	2	0.7
2. Secundaria	26	8.7
3. Preparatoria o Técnico	115	38.3
4. Licenciatura	141	47.0
5. Posgrado	16	5.3
Total	300	100

En la Tabla 12 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Tiempo Trabajando es de 8.29 y con una desviación estándar de 8.93.

Tabla 12.
Distribución de la población según la variable Tiempo Trabajando.

	Frecuencia	%
1- 10 años	212	70.7
11- 20 años	46	15.3
21- 30 años	37	12.3
31- 40 años	5	1.7
Total	300	100

En la Tabla 13 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Tipo de Empresa de 1.54 y tiene una desviación estándar de 0.499.



Tabla 13.
Distribución de la población según la variable Tipo de Empresa.

	Frecuencia	%
1. Privada	162	54.0
2. Pública	138	46.0
Total	300	100

En la Tabla 14 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Nivel de Puesto es de 1.61 y con una desviación estándar de 0.64.

Tabla 14.
Distribución de la población según la variable Nivel de Puesto.

	Frecuencia	%
1. Operativo	143	47.7
2. Medio	130	43.3
3. Gerencial	27	9.0
Total	300	100

En la Tabla 15 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Sueldo es de \$7275.01 y tiene una desviación estándar de 7105.83.

Tabla 15.
Distribución de la población según la variable Sueldo.

	Frecuencia	%
\$1,000- \$5,000	154	51.3
\$5,001- \$10,000	96	32.0
\$10,001- \$20,000	36	12.0
\$20,001- \$50,000	14	4.7
Total	300	100

En la Tabla 16 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la población. La media de la variable Satisfacción Laboral es de 8.05 y con una desviación estándar de 1.62.

Tabla 16.
Distribución de la población según la variable Satisfacción Laboral.

	Frecuencia	%
Baja	12	4.0
Media	69	23.0
Alta	219	73.0
Total	300	100

Nota. La satisfacción es baja cuando el rango es de 1 – 5, es media cuando el rango es de 6 – 9 y alta cuando es 10.



Con la finalidad de clasificar el nivel de maquiavelismo se asignaron los rangos de acuerdo a la media (3.0740) y a la desviación estándar (0.47247). Obteniendo así los siguientes rangos: Bajo que va de 1 – 1.99, Medio que va de 2 – 3.99 y Alto que va de 4 – 6.

A) Estadística Inferencial

A la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) se le realizó un Alpha de Cronbach, con la finalidad de confirmar la consistencia interna de los 46 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 EMMMAQ

Factor	Número de Reactivos	Alpha de Cronbach
F1	19	0.805
F2	16	0.700
F3	11	0.561
General	46	0.789

La Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) con 46 reactivos obtuvo un alpha de cronbach superior a 0.60, así como el factor Tácticas e Inmoralidad, lo cual lo califica como un instrumento con consistencia interna confiable, a pesar de un puntaje bajo en el factor Visión.

Al Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacionales de Subordinado a Jefe (TIO- SAJ) se le realizó un Alpha de Cronbach, con la finalidad de confirmar la consistencia interna de los 42 reactivos, se corrió un Alpha de Cronbach para cada factor identificado y un alpha general. La Tabla 18 contiene los resultados.

Tabla 18.
Análisis de Consistencia Interna del Cuestionario TIO-SAJ

Factor	Número de Reactivos	Alpha de Cronbach
F1	22	0.680
F2	7	0.033
F3	13	0.611
General	42	0.669

El Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacionales de Subordinado a Jefe (TIO- SAJ) con 42 reactivos obtuvo un alpha de cronbach superior a 0.60, así como 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.

B2) ANOVA ONE- WAY

Para comprobar la significancia estadística de las diferencias entre las medias de varios grupos, se realizó el análisis de varianza unidireccional (ANOVA). Después de éste análisis, en el caso de los grupos en los que las diferencias fueron significativas, se compararon las medias de cada grupo para deducir el tipo de relación.

En el Factor 3 de Visión del EMMMAQ se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias edad y sueldo. Las personas de edad de 15 a 25 años y los que perciben un sueldo de \$10,001 a \$20, 000, tienen la creencia de que el mundo es manipulable. Véase Tabla 19.

Tabla 19.
**Análisis de Varianza One Way entre el Factor Visión del EMMMAQ
y las categorías de las variables clasificatorias**

Factor 3 Visión				
Variabes	Categoría	Media	F	P
Edad	15 – 25 años	4.2766	3.357	.019
	26 – 30 años	4.1603		
	31 – 45 años	3.9917		
	46 – 70 años	4.0687		
Sueldo	\$ 1,000 – \$ 5,000	4.1818	3.610	.014
	\$ 5,001 – \$ 10,000	4.0559		
	\$10,001 – \$ 20,000	4.2323		
	\$20,001 - \$50,000	3.6429		

*p<=.05.

En el Factor 1 de Persuasión Racional del TIO-SAJ se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias grado de estudios, tiempo trabajando y satisfacción. Las personas con nivel de estudios de licenciatura, los que tienen 21 a 30 años de antigüedad y los que tienen nivel de satisfacción alto utilizan más la persuasión racional para influir a sus jefes. Véase Tabla 20.



Tabla 20.
Análisis de Varianza One Way entre el Factor Persuasión Racional del TIO-SAJ y las categorías de las variables clasificatorias

Factor 1 Persuasión Racional				
Variabes	Categoría	Media	F	P
Grado de Estudios	Primaria	4.4091	2.675	.062
	Secundaria	4.3497		
	Preparatoria y/o	4.4621		
	Técnico	4.6383		
	Licenciatura	4.3977		
Tiempo Trabajando	1 – 10 años	4.5671	3.066	.028
	11 – 20 años	4.3300		
	21 – 30 años	4.6179		
	31 – 40 años	4.2273		
Satisfacción	Baja	4.1270	3.882	.000
	Media	4.5702		
	Alta	4.5917		

*p<=.05.

En el Factor 3 de Persuasión Irracional del TIO-SAJ se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias sueldo y satisfacción. Las personas que perciben un sueldo de \$10, 001 a \$ 20,000 y los que tienen nivel de satisfacción bajo emplean más la Persuasión Irracional para influir a sus jefes. Véase Tabla 21.

Tabla 21.
Análisis de Varianza One Way entre el Factor Persuasión Irracional del TIO-SAJ y las categorías de las variables clasificatorias

Factor 3 Persuasión Irracional				
Variabes	Categoría	Media	F	P
Sueldo	\$ 1,000 – \$ 5,000	3.2473	2.734	.044
	\$ 5,001 – \$ 10,000	3.0425		
	\$10,001 – \$ 20,000	3.2821		
	\$20,001 - \$50,000	2.8736		
Satisfacción	Baja	3.3183	2.651	.008
	Media	3.1878		
	Alta	3.0165		

*p<=.05.



B3) Correlaciones Momento de Pearson entre variables clasificatorias

Con la finalidad de conocer el grado de asociación entre los factores de Maquiavelismo que utilizan los subordinados al intentar manipular a sus jefes y algunas variables clasificatorias se llevaron a cabo correlaciones Pearson, las variables clasificatorias usadas fueron: edad, grado de estudios, tiempo trabajando, sueldo y satisfacción laboral reportada en una escala de 1 a 10 donde 10 es muy satisfecho. Los resultados de estas correlaciones los muestra la Tabla 22.

Tabla 22.
Correlación Producto Momento de Pearson entre Factores del EMMMAQ y variables clasificatorias

	Tácticas							
Tácticas	1	Inmoralidad						
Inmoralidad	.345**	1	Visión					
Visión	.283**	-.111	1	Edad				
Edad	-.193**	-.114*	-.177**	1	TT			
Tiempo Trabajando	-.173**	-.005	-.188**	.805**	1	Sueldo		
Sueldo	-.093	-.173**	-.141*	.312**	.177**	1	Satisfacción	
Satisfacción	-.210**	-.150**	.012	.250**	.274**	.062	1	EMMMAQ
EMMMAQ	.835**	.604**	.568**	-.241**	-.184**	-.198**	-.178**	1

Nota: TT= Tiempo Trabajando

* $p < .05$

** $p < .01$

Como se observa en la Tabla 22 puede deducirse que a mayor Inmoralidad mayor uso de Tácticas, a mayor Visión mayor uso de Tácticas, a mayor edad menor uso de Tácticas, a mayor tiempo trabajando menor uso de Tácticas y a mayor satisfacción menor uso de Tácticas. A mayor edad menor Inmoralidad, a mayor sueldo menor Inmoralidad y a mayor satisfacción menor Inmoralidad. A mayor edad menor Visión, a mayor tiempo trabajando menor Visión y a mayor sueldo menor Visión. A mayor maquiavelismo mayor uso de Tácticas, de inmoralidad y de visión, a mayor maquiavelismo menor edad, menor tiempo trabajando, menor sueldo y menor satisfacción.

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, grado de estudios, tiempo trabajando, sueldo y satisfacción laboral reportada en una escala de 1 a 10 donde 10 es muy satisfecho. Los resultados de estas correlaciones los muestra la Tabla 23.



Tabla 23.
Correlación Producto Momento de Pearson entre Factores del TIO-SAJ y variables clasificatorias

	P. R						
P. Racional	1	P. A					
P. Autoritaria	.308**	1	P. I.				
P. Irracional	.077	.098	1	Edad			
Edad	-.047	-.047	-.313**	1	TT		
Tiempo Trabajando	-.077	-.034	-.288**	.805**	1	Sueldo	
Sueldo	-.016	-.064	-.116*	.312**	.177**	1	Satisfacción
Satisfacción	.168**	.057	-.165**	.250**	.274**	.062	1

Nota: P= Persuasión, PR= Persuasión Racional, PA= Persuasión Autoritaria, PI= Persuasión Irracional, TT= Tiempo Trabajando

* $p < .05$

** $p < .01$

Como se observa en la Tabla 23, puede deducirse que a mayor Persuasión Autoritaria mayor Persuasión Racional y a mayor satisfacción mayor Persuasión Racional. A mayor edad menor Persuasión Irracional, a mayor tiempo trabajando menor Persuasión Irracional, a mayor sueldo menor Persuasión Irracional y a mayor satisfacción menor Persuasión Irracional.

Con la finalidad de conocer el grado de asociación entre el Maquiavelismo y el tipo de Tácticas que utilizan los subordinados se llevaron a cabo correlaciones Pearson. Los resultados de estas correlaciones los muestra la Tabla 24.

Tabla 24.
Correlación Producto Momento de Pearson entre Factores del EMMMAQ y TIO-SAJ

	Tácticas						
Tácticas	1	Inmoralidad					
Inmoralidad	.345**	1	Visión				
Visión	.283**	-.111	1	P. Racional			
P. Racional	-.141*	-.262**	.096	1	P. Autoritaria		
P. Autoritaria	.063	-.031	.112	.308**	1	P. Irracional	
P. Irracional	.442**	.113	.360**	.077	.098	1	EMMMAQ
EMMMAQ	.835**	.604**	.568**	-.154**	.072	.460**	1

Nota: P= Persuasión

* $p < .05$

** $p < .01$

Como se observa en la Tabla 24 puede deducirse que a mayor Persuasión Racional menor uso de Tácticas. A mayor Persuasión Racional menor Inmoralidad. A mayor Persuasión Irracional mayor uso de Tácticas. Y a mayor Persuasión Irracional mayor Visión. A menor maquiavelismo mayor Persuasión Racional y a mayor maquiavelismo mayor Persuasión Irracional.



Capítulo 6 Discusión

Debido a que la psicología estudia el comportamiento humano, se considera que el hombre es un ser social por naturaleza y siempre está relacionándose con otros, en todos los ámbitos en donde se desenvuelve y esto incluye a la organización.

El psicólogo organizacional tiene un papel importante dentro de las organizaciones, ya que es capaz de intervenir no sólo en la resolución de problemas dentro de la industria, sino que también es capaz de participar en diversas áreas de la organización; y ha sido hasta en las últimas décadas cuando el papel del psicólogo organizacional ha sido reconocido y tomado en cuenta.

Dentro del ámbito de las relaciones humanas una parte inherente es el poder, debido a que por medio de éste se puede manipular a las personas. La primera persona en escribir abiertamente sobre el arte de la manipulación fue el escritor florentino Nicolás Maquiavelo (1469/1527), ya que observó en la historia diferentes comportamientos de los líderes que habían manejado al mundo, lo que lo llevo a escribir uno de los textos más polémicos de los últimos 500 años: El Príncipe (1513/1993). El tema básico del libro es la manipulación como el medio fundamental de ganar y mantener el control sobre los demás. Su ideología puede sintetizarse en su frase "El fin justifica los medios", es por esto que sus escritos pueden considerarse como el inicio del Maquiavelismo.

En el pasado el término maquiavelismo se concebía como algo "demoníaco" pero en la actualidad es considerado como un método muy utilizado para conseguir los intereses personales y organizacionales a costa de otros.

Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que estudiaron a la manipulación como un importante eje de variación del comportamiento humano llamándolo "maquiavelismo". El cual definen como una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira. Posteriormente desarrollaron las primeras escalas para medir el maquiavelismo a las que nombraron MACH IV y V y tomaron como base los factores: Tácticas, Moralidad y Visión.

En México, Uribe-Prado (2001a) desarrolló la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMQA), que contempla los tres aspectos fundamentales de la manipulación: el uso de estrategias (Tácticas), la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados (Inmoralidad) y la creencia de que el mundo es manipulable (Visión), dicha escala fue utilizada en esta investigación.

En el contexto de que en las relaciones humanas existe la manipulación en mayor o menor grado, los individuos requieren además de emplear tácticas o estrategias para conseguir un bien propio o de la organización.

Según González (2004), la influencia se refiere a la acción que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar el comportamiento de



otro individuo o de un grupo de alguna manera específica, es decir, es la manifestación conductual de esta habilidad, que es embestida por el poder que puede otorgarse a alguien por razones de jerarquía, conocimientos, experiencia, etc.

Yukl y Falbe (1990) plantearon tres direcciones a las cuales se dirige la acción del proceso de influencia: descendente (de jefe a subordinado), ascendente (de subordinado a jefe) y lateral (entre compañeros del mismo nivel).

Dentro del ámbito laboral en las relaciones de subordinado a jefe, según Dubin (1977), el superior retiene cierto control y dirección de las funciones que delega a sus subordinados, por lo que el subordinado suele sentirse obligado a informar a su superior sobre lo que está haciendo y procurar que lo apruebe. Llevada demasiado lejos, esta dependencia del superior destruye la propia efectividad de la delegación. El superior bien podría hacerlo por sí mismo si el subordinado no asume cierta iniciativa en la implantación de la autoridad que se le ha delegado.

En segundo lugar, el superior está evaluando constantemente el desempeño de su subordinado. De tal evaluación viene la promoción, los aumentos de salario o la censura. En forma inevitable, las recompensas y los castigos de la organización están controlados por el superior. Como es obvio esta inclina los esfuerzos del subordinado hacia agradar al jefe y temer su ira. Llevada al extremo, esta sensibilidad al jefe conduce a una preocupación exagerada por todo gesto, capricho o expresión de aprobación o disgusto del superior.

El éxito organizacional de un supervisor depende en parte del desempeño de su subordinado. En consecuencia es probable que todo supervisor crea que su éxito está a merced de aquellos a quienes supervisa. En tal situación, existe la tendencia a culpar del fracaso a los propios subordinados (Dubin, 1977).

Por lo que se ha definido a la influencia ascendente como un intento de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica en la organización. El destinatario de la influencia tiene, por lo general, más poder de todo tipo que el agente en la influencia (Chávez, 2005). El subordinado al no tener poder legítimo o formal, tendrá que utilizar las bases del poder personal como pueden ser la experiencia o el carisma, o tal vez pueda utilizar la persuasión o inclusive la manipulación (Manzanares, 2005).

Debido a la importancia de este tema se han realizado diversas clasificaciones de las tácticas de influencia (Falbo, 1977; Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yukl y Falbe; 1990, Lamude; 1994). En México Uribe- Prado, Valle- Gómez y González- Sánchez (2003) quienes en una réplica al estudio realizado por Falbo, aportaron datos importantes de la población mexicana en donde obtuvieron 20 estrategias similares a las de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y Falbo (1977), además de 7 nuevas tácticas de ésta población. Estas 27 tácticas fueron sometidas al proceso de escalamiento multidimensional el cual arrojó 4 grupos: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva.



A partir de esta investigación se construyeron tres instrumentos para medir las tácticas de influencia organizacional en sus tres direcciones. Uno de estos instrumentos es el llamado "Tácticas de Influencia Organizacional de Subordinado a Jefe" (TIO-SAJ) el cuál utilizamos en esta investigación.

Basado en lo anterior el propósito de esta investigación era el determinar si existe una relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y el maquiavelismo en trabajadores mexicanos.

Respecto a nuestra primera pregunta de investigación, podemos decir que sí existe una relación significativa entre la disposición maquiavélica total y las tácticas de influencia organizacional ascendente, pero únicamente existe una relación positiva con las tácticas de Persuasión Irracional, es decir, nuestra población mostró que al tener una disposición maquiavélica incrementó el uso de tácticas tales como; obedecer, evadir, ordenar y amenazar. Y por lo mismo las tácticas que mostraron utilizar en menor grado fueron las de Persuasión Racional que son: ser amable, hacer el trabajo de otros, explicación racional, pedir un favor, recompensar y capacitar. Ver Tabla 24.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación encontramos que existen diferencias significativas con respecto a la disposición maquiavélica alta o baja y las tácticas de influencia organizacional ascendente. Ya que nuestros resultados mostraron que a mayor disposición maquiavélica menor Persuasión Racional y mayor Persuasión Irracional. Los subordinados presentaron una menor disposición maquiavélica utilizando en menor grado la Persuasión Racional, probablemente porque ésta involucra la aplicación de la negociación y la lógica mediante el razonamiento para tratar de influir a sus jefes. Y en otro sentido, los subordinados que mostraron una mayor disposición maquiavélica utilizaron en mayor grado la Persuasión Irracional. Lo anterior se corrobora con las investigaciones realizadas por Falbo (1977) y Grams y Rogers (1989) quienes encontraron que las personas con alto maquiavelismo son asociadas al uso de tácticas no racionales. Ver Tabla 24.

En lo que se refiere a la tercera pregunta de investigación respecto a si existe una relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y variables clasificatorias encontramos que:

Persuasión Racional

Las personas con grado de estudios de licenciatura usan más la Persuasión racional para influir a sus jefes, le siguen los de preparatoria y/o técnico, de primaria, de posgrado y finalmente de secundaria. Si consideramos que hoy en día el nivel de estudios es un factor importante para designar o ubicar a personas en determinados puestos, podemos pensar que los subordinados con grado de estudios de licenciatura se ubicaran en niveles medios dentro de la jerarquía organizacional, proporcionándoles un mayor grado de autoridad legítima, por su nivel de conocimientos. Cabe mencionar que estos resultados no habían sido encontrados en ninguna de las investigaciones encontradas para la realización del presente trabajo. Ver Tabla 20.



En nuestra población los subordinados con antigüedad de 21 a 30 años usan más la Persuasión Racional y les siguen los de 1 a 10, de 11 a 20 y de 31 a 40. Lo anterior es corroborado por Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanarez-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (en prensa[c]), es decir, mientras mas experiencia tenga el subordinado en la realización de alguna actividad, mayor es su uso de la Persuasión Racional, podemos pensar que esto es debido a que tienen un mayor conocimiento sobre el trabajo que realizan permitiéndoles de ésta forma capacitar, recompensar, pedir favores, dar explicaciones racionales, hacer el trabajo de otros y ser amables no solamente con sus superiores sino con sus subalternos. Ver Tabla 23.

Los subordinados con nivel de satisfacción alto ocupan más la Persuasión Racional y les siguen los de nivel medio y finalmente los de nivel bajo. Lo anterior es corroborado por Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanarez-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (en prensa[c]), es decir, mientras más experiencia se tiene en la realización de alguna actividad se incrementa el grado de seguridad para su probable éxito y es menos necesario recurrir a tácticas relacionadas con el autoritarismo o bien de otro tipo. Ver Tabla 20 y 23.

Persuasión Irrracional

Las personas de menor edad (15 a 25 años) emplean la Persuasión Irrracional probablemente a que los subordinados se encuentran en la etapa de la adolescencia, en la cuál existen cambios de carácter bruscos, que implican la irritabilidad e impulsividad o van a entrar a la adultez temprana, lo cuál también implica un cambio como la adquisición de responsabilidades, que antes no tenían y que pueden afectar su desempeño en el ámbito laboral. Las tácticas irracionales son evadir, obedecer, ordenar y amenazar. Éstos resultados no habían sido encontrados en investigaciones anteriores. Ver Tabla 23.

Los subordinados con menor antigüedad que es de 1 a 10 años (Ver Tabla 23), los que perciben un sueldo de \$1,000 a \$5,000 (Ver Tabla 21) y los que tienen un nivel de satisfacción bajo (Ver tabla 21) utilizan la Persuasión Irrracional. Por lo que pensamos que estas tres variables mantienen una estrecha relación debido a que es probable a que mientras menor sea el tiempo trabajando en una organización perciben un menor sueldo y por lo tanto se podría esperar que tuvieran una menor satisfacción. Quizá con lo anterior los subordinados tenderían a evadir a quienes no les permiten hacer lo que ellos desean o por lo contrario tendrían que someterse a la voluntad ajena, debido a que por su posición no tienen otra alternativa y así llevar a cabo acciones amenazantes y agresivas hacia sus superiores.

En lo que se refiere a la cuarta pregunta de investigación respecto a si existe una relación entre la disposición maquiavélica y variables clasificatorias encontramos que:

Las personas que tienen mayor edad (46 a 70 años) mostraron una menor disposición maquiavélica total. Esto corrobora las investigaciones realizadas por Christie y Geis (1970), Hunt y Chonko (1984), Gupta (1991), Mudrack (1989-1992) Robinson y Shaver (1973), Moore, Ward y Katz (1998), Hunter, Gerbing y Boster (1982), Gable, Topol (1998), Lumpking y Rawwas (1991) y Uribe – Prado



(2001a), en las cuales se muestra que existe una relación inversamente proporcional entre el maquiavelismo y la edad. Esta relación podría explicarse porque se esperaría que los subordinados de mayor edad tengan una mejor posición económica y social, al contrario de los subordinados jóvenes que están iniciando su trayectoria laboral y están en búsqueda de una mejor posición y por ello tenderían a manipular más. Ver Tabla 22.

En cuanto al factor 3 Visión del EMMMAQ se encontró que existen diferencias significativas entre los grupos de edad. Los subordinados que piensan que el mundo es manipulable se encuentran en los rangos de edad de 15 a 25 años, les siguen los de 26 a 30, los de 46 a 70 y finalmente los de 31 a 45. Esto se confirma con lo anteriormente expuesto. Ver Tabla 19.

Los subordinados que tienen mayor antigüedad (21 a 30 años) muestran menor disposición maquiavélica. Lo cual se corrobora con lo encontrado por Sánchez (2003) y Uribe – Prado (2001a). Este resultado se puede explicar en base a la relación negativa entre maquiavelismo y edad, pues a mayor antigüedad mayor edad, y por lo tanto, menor maquiavelismo. Ver Tabla 22.

Los subordinados que perciben un mayor sueldo (\$10,001 a \$20,000) muestran menor disposición maquiavélica. Lo cual se corrobora con los resultados obtenidos por Aragón (2003) y Uribe – Prado (2001a) quienes reportaron que el maquiavelismo se correlaciona negativamente con el sueldo. Esto puede deberse a que generalmente el sueldo es relacionado con éxito laboral y se esperaría que si tienen un puesto que satisface sus expectativas emplearían en menor medida la manipulación. Ver Tabla 22.

Los subordinados que tienen mayor satisfacción muestran menor disposición maquiavélica. Lo cual se corrobora con las investigaciones realizadas por Christie y Geis (1970), Gable y Topol (1988), Hollon (1993), Heisler y Gemmill (1977), Richford (1982), Shepperd y Socherman (1997), Aragón (2003), Sánchez (2003) y Uribe- Prado (2001a), quienes encontraron que existe una relación inversa entre el maquiavelismo y satisfacción laboral, ya que éste es contrario al compromiso afectivo, representado por una falta de satisfacción laboral. Ver Tabla 22.

En base a lo expuesto podemos deducir que el maquiavelismo y las tácticas de influencia organizacional ascendente tienen una relación positiva al igual que con las variables sociodemográficas que utilizamos, las cuales influyen sobre el comportamiento del ser humano en el ámbito laboral y social.



Conclusiones

En las últimas décadas las organizaciones en México le han dado suma importancia al factor humano buscando formas para lograr desarrollar sus potencialidades. Mostrando así un mayor interés por conocer al personal de todos los niveles jerárquicos, los cuáles ejercen influencia ascendente, descendente y lateral, haciendo uso, en ocasiones, de la manipulación para obtener un beneficio propio.

Por lo que esta investigación estuvo orientada para determinar si existe una relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo; así como dependiendo de la disposición maquiavélica alta o baja, qué tácticas de influencia se utilizan.

Dicho objetivo general, que fue determinar si existe relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica total, encontramos únicamente una relación positiva con las Tácticas de Persuasión Irrracional y negativa con las Tácticas de Persuasión Racional. Por lo que nuestro objetivo fue alcanzado, aunque esperábamos que existiera una relación con los tres tipos de tácticas (Persuasión Racional, Irrracional y Autoritaria).

El objetivo general derivó en tres objetivos específicos:

El primero, que fue determinar si existe diferencia estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica (alta o baja). Encontramos que a una disposición maquiavélica baja mayor uso de la Persuasión Racional y a una mayor disposición maquiavélica mayor uso de la Persuasión Irrracional. Es decir, que dependiendo de la disposición maquiavélica se utilizan diferentes tácticas de influencia, aunque esto no se pudo comprobar en todos los grupos (p.e sexo, estado civil, tipo de empresa y nivel de puesto). Por lo que nuestro objetivo fue alcanzado.

El segundo, que fue determinar si existe diferencia estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y las variables clasificatorias. Encontramos que en lo que se refiere a la Persuasión Racional existe relación positiva con las variables grado de estudios (licenciatura), antigüedad (21 a 30 años) y satisfacción alta. Y en cuanto a la Persuasión Irrracional encontramos que existe una relación negativa con la variable edad (15 a 25 años), antigüedad (1 a 10 años), sueldo (\$1,000 a \$5,000) y satisfacción baja. Es decir, que a menor edad, menor antigüedad, menor sueldo y menor satisfacción los subordinados usan la Persuasión Irrracional. Por lo que nuestro objetivo fue alcanzado.

El tercero, que fue determinar si existe diferencia estadísticamente significativa entre la disposición maquiavélica total y las variables clasificatorias. Encontramos que existe una relación negativa significativa con la variable edad (46 a 70 años), es decir, a mayor edad menor disposición maquiavélica; al igual que con el Factor 3 de Visión del EMMMAQ; también hubo una relación negativa



con las variables antigüedad (21 a 30 años), sueldo (\$10,001 a \$20,000) y satisfacción alta.

Con base en la muestra estudiada podemos concluir:

- ψ Que en los subordinados siempre hay una tendencia a manipular en mayor o menor grado y para ello utilizarán Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente.
- ψ Los subordinados con disposición maquiavélica alta tienden a utilizar en mayor grado las Tácticas de Persuasión Irrracional, las cuales son: obedecer, evadir, ordenar y amenazar. Por otro lado los subordinados que mostraron tener menor disposición maquiavélica tienden a utilizar en mayor grado las Tácticas de Persuasión Racional, las cuales son: ser amable, hacer el trabajo de otros, explicación racional, pedir un favor, recompensar y capacitar. Esto confirma las investigaciones realizadas sobre el tema, en las que el maquiavélico tiende a manejar las emociones del influenciado para lograr sus objetivos, además de que no le importa utilizar métodos poco convencionales para alcanzar sus metas.
- ψ Los subordinados con nivel de estudios de licenciatura usan más la Persuasión Racional para influir a sus jefes, al igual que con satisfacción alta y mayor antigüedad. Es decir, que los subordinados al contar con una mayor antigüedad o un mayor nivel de estudios, es probable que sientan una mayor seguridad en su trabajo y por lo tanto se encuentran más satisfechos lo que puede llevarlos al éxito laboral. Bajo este contexto es más factible que el subordinado esté dispuesto a ser amable, hacer el trabajo de los demás, dar explicaciones racionales, pedir favores, recompensar y capacitar. Lo anterior podría ser explicado por la psicología del mexicano (Díaz-Guerrero, 1996), el cual tiende a ser paternalista. En lo que se refiere a la Persuasión Irrracional, concluimos que ésta es más usada por los subordinados más jóvenes, con menor antigüedad, menor sueldo y menor satisfacción. Estos resultados pueden justificarse por el hecho de que en la juventud se es más impulsivo y es más factible usar tácticas como evadir y amenazar; y al mismo tiempo, debido a que se tiene menor antigüedad y probablemente percibe un menor sueldo, se ve obligado a acatar las órdenes de sus superiores. Llevándolo así a tener una menor satisfacción.
- ψ Los subordinados con mayor edad tienen menor disposición maquiavélica, lo cual ocurre también con el Factor de Visión. A mayor antigüedad menor disposición maquiavélica y a mayor satisfacción menor disposición maquiavélica. Podemos decir que estas tres variables se relacionan estrechamente, debido a que la edad y la antigüedad en una organización van de la mano, y bajo el supuesto de que ya se cuentan con mayor estabilidad económica, social y emocional, se puede esperar que produce mayor satisfacción la realización de actividades inherentes al trabajo desempeñado, por lo que ya no encuentran necesario el uso de estrategias de manipulación.



Para esta investigación resultaron importantes éstos constructos ya que pueden ser variables de gran utilidad para determinar el grado de influencia y manipulación que pueden tener ciertos empleados sobre sus jefes; lo que los llevará, si son canalizadas hacia el beneficio de los empleados así como de la empresa, a tener una mayor satisfacción laboral, comprensión respecto a las relaciones de poder, mejorar el ambiente de trabajo, incrementar su rendimiento laboral y mayores niveles de producción, entre otros beneficios.

Limitaciones y sugerencias

Para futuros proyectos relacionados teórica y metodológicamente con esta investigación, la cual, sin lugar a dudas tiene algunas limitaciones, pero que intenta aportar nuevos conocimientos sobre áreas poco exploradas de la Psicología Industrial en México; consideramos que es necesario tomar en cuenta las siguientes limitaciones:

La primera limitante fue el no haber tenido las facilidades para realizar las aplicaciones dentro de una organización, por lo que el haber recurrido a conocidos y familiares nos enfrentó a un segundo problema, ya que en muchos de los casos no pudimos aplicar personalmente las pruebas y si se presentaba una duda sobre el contenido de las mismas no pudimos resolverla. Por lo que llegamos a encontrar reactivos no contestados y tuvimos que sustituirlos con la media de la población.

La tercera limitante fue el no haber podido controlar las variables de sexo, estado civil, edad y grado de estudios en nuestra población. Hecho que afectó en mayor o menor medida nuestros resultados, ya que pretendíamos que las variables estuvieran estratificadas de manera equitativa.

La cuarta limitante fue la escasez de investigaciones sobre Maquiavelismo y Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente en México y casi todo nuestro marco teórico está basado en investigaciones extranjeras. Lo cual implica un quinto problema debido a las diferencias culturales.

Por todo lo anterior podemos sugerir para futuras investigaciones que se tenga un mayor control sobre la población y las variables para evitar errores estadísticos y que los resultados sean más confiables. Además de que se podrían investigar todas las variables que no fueron significativas en nuestro estudio, pero que nosotros esperábamos que sí lo fueran, debido a que así lo marcaba el marco teórico, como son: estado civil, sexo, tipo de empresa y nivel de puesto.

Otra sugerencia importante es que nuestros resultados no pueden generalizarse debido a que nuestra muestra no fue muy significativa y no existió un control sobre el giro de la empresa, por lo que creemos que sería interesante realizar un estudio en empresas donde se tomara en cuenta dicha variable (giro), pues resultaría importante saber cómo influye el ambiente en el uso de tácticas y su relación con el maquiavelismo en los empleados. Además, también se puede investigar el comportamiento de los trabajadores mexicanos en empresas transnacionales y observar si el impacto cultural afecta el uso de nuestras variables de investigación.

A NEYOS

**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 utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS ANEXA**, debiendo señalar con pluma o lápiz en los cuadros correspondientes aquel 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: Observa como se ha contestado aquí a la primera frase:

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

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

Contesta todas las frases tratando de ser sincero, tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a tu 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 – 02 -

1. Si mi jefe no sabe cómo realizo mi trabajo, le explico.
2. Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe como se trabajaba 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 beneficiosos 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 el trabajo, y yo puedo ayudarle, le enseño como 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 mí mismo.
23. Lo mejor es no dar reconocimiento a mi jefe cuando ha tenido triunfos en su trabajo.

...CONTINÚA...

24. Pido a mi jefe las cosas con cortesía.
25. Aunque no está 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 de 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.
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 tenga 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:
 - 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.
37. 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 el trabajo.
 - f) Considero una pérdida de tiempo enseñarle qué hay que hacer.

...CONTINÚA...

38. Cuando mi jefe me pide realizar algo con instrucciones precisas y las quiero cambiar, yo:

- a) No las cambio sin antes dar una buena explicación.
- b) Si me es posible evito dar explicaciones.
- c) Primero doy una explicación pero aun así las cambio.
- d) Las cambio y no doy explicaciones aunque me lo pidan.
- e) Intento dar una buena explicación para obtener el permiso del cambio.
- f) Las cambio y sólo doy explicación si me lo piden.

39. Si alguna vez entrego tarde mi trabajo, yo:

- a) Hago lo posible por no dar explicaciones.
- b) Espero hasta que él me pida una explicación para dársela.
- c) Inmediatamente doy una explicación a mí jefe.
- d) Evito comentario que me haga explicar mi retraso.
- e) Espero encontrar un buen momento para explicar la razón del retraso.
- f) Entrego mi trabajo sin dar explicaciones del trabajo.

40. Para incrementar la productividad laboral, es mejor:

- a) Ayudar al jefe en lo que esté a mi alcance.
- b) Ayudar al jefe en todo lo que se pueda.
- c) Ayudar al jefe si me lo pide.
- d) Esperar a que el jefe nos diga qué hacer.
- e) Ayudar al jefe a aportando alguna idea.
- f) Dejar que el jefe resuelva los problemas.

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.

Al finalizar el reactivo número 42 llene por favor sus datos demográficos en la hoja de respuestas.

Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenados de acuerdo a las instrucciones.

¡GRACIAS!

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO TIO – SAJ -

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

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

43. Sexo:

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

44. Edad:

_____ años

45. Estado Civil:

1. Soltero(a)	2. Casado(a)	3. Divorciado(a)	4. Viudo(a)	5. Unión Libre
---------------	--------------	------------------	-------------	----------------

46. Último grado de estudios:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria o Técnico	4. Licenciatura ¿Cuál? _____	5. Posgrado
-------------	---------------	---------------------------	---------------------------------	-------------

47. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el trabajo actual?

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

48. La empresa en la que labora es:

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

49. Nivel de puesto que tiene:

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

50. ¿Cuál es su sueldo mensual?

\$ _____

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

Nada										Mucho									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Psicología, Investigación, Medición y Editorial.

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

EMMMAQ © ®

DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO (2002)

“CONFIDENCIAL”

Escala Mexicana De Manipulación De Maquiavelo

COPYRIGHT © 2002 by Psicología, Investigación, Medición y Editorial (PSIME) y, Jesús Felipe Uribe Prado.
Mier y pesado 135 – 13, Col. Del Valle, 03100 México, D.F., 55435573, uribepjf@servidor.unam.mx
D.R.© 2002 núm. 03-2002-081911055200-01. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra – incluido el diseño tipográfico y de portada-, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del editor.
Primera edición, 2002.

F01A

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar cuando te encuentras trabajando dentro de una organización.

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS F02 (anexa)**, debiendo señalar con pluma o lápiz en los cuadros correspondientes aquel que describa mejor tu forma de pensar, sentir o actuar. Debes contestar **COMO ERES SIEMPRE, NO COMO TE GUSTARÍA SER en un contexto laboral.**

La hoja de respuestas tiene cuadros que contienen 6 posibilidades, donde el extremo izquierdo equivale a **TOTAL DESACUERDO** y el extremo derecho a **TOTAL ACUERDO**, implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensas, sientes o actúas respecto a lo que te sugiere la frase.

Ejemplo: Observa como se ha contestado aquí a la primera frase:

1. En las reuniones sociales me gusta contar chistes.

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo
1.			X			

Contesta todas las frases tratando de ser sincero contigo mismo, tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a tu mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Tus respuestas son totalmente confidenciales y sólo se utilizarán por personal autorizado y capacitado.

**ESPERA A QUE SE TE PROPORCIONE LA SEÑAL PARA
COMENZAR Y DE ANTEMANO “GRACIAS”**

 NO ESCRIBAS EN ESTE CUADERNILLO 

1	Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito
2	La discreción no justifica la mentira
3	Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control
4	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen
5	Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas
6	Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas
7	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio
8	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas
9	Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo
10	La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad
11	En un puesto de líder es mejor ser tímido que amado
12	La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales
13	Se debe de ser egoísta para triunfar
14	Se vale conspirar contra los enemigos
15	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependen de la (el) jefa (e)
16	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios
17	Para mentir hay que ser calculador(a)
18	El oportunismo para quedar bien no es honesto
19	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela
20	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y, se le respete
21	Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética
22	Mentir es un atentado a la inteligencia
23	Es difícil ser indiferente al mentir

24	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s puede posteriormente arruinarlos
25	No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean
26	No se debe difamar a nadie
27	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe de evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden
28	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter
29	Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca
30	Una persona audaz controla el mundo que le rodea
31	Cualquier mentira es irresponsable
32	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos
33	Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás
34	Una persona inteligente sabe manejar a los demás
35	Un buen jefe es aquél que honra y beneficia a sus subordinados
36	Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad
37	Hay que ser hábil para saber mentir
38	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad
39	La hipocresía debe castigarse
40	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior
41	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular
42	Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias
43	La lealtad de los subordinados no se obtiene beneficiándolos con ganancias
44	Todo(a) líder debe aprender a no ser buena(o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales
45	Una mentira se debe decir con seguridad
46	Si se llegaran a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desearlos y después formar grupos nuevos



REFERENCIAS

- 📖 Aguilar, M. (2002). Los Recursos Humanos en el sistema de calidad ISO 9000 para proveedores directos. Tesis. México: UNAM.
- 📖 Aragón, M. (2003). Maquiavelismo y Satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- 📖 Appelbaum, S. y Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. Management Decision London. 36. 85-95.
- 📖 Baer, E. (1988). Las Relaciones Humanas En Los Negocios. México: Editorial Limusa. pp. 13-23 y 175- 190.
- 📖 Baker, J. y Buntzman, G.F., Busch, E. T. (1999). Machiavellianism in U.S. Bankers. International Journal of Organizational Analysis Bowling Green. 7, 72-83.
- 📖 Bautista, A. (1986). Análisis de los antecedentes de la administración de Recursos Humanos. Tesis de Licenciatura. México: UNAM.
- 📖 Bellows, R. (1950). Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. México: Diana.
- 📖 Blum, M. (1985). Psicología Industrial. México: Trillas.
- 📖 Bounds, G. (1999). Supervisión. México: Internacional Thompson Editores. pp. 235-239 y 241-244.
- 📖 Buendía, N. y Martínez, L. (2003). La importancia de la asertividad en las relaciones laborales. Tesis de Licenciatura. México: FES Iztacala.
- 📖 Casada, L. E. (1985). Educación y Psicología Humanista. Revista Psiquiatría Núm. 13, 40 trimestre.
- 📖 Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw- Hill Interamericana. pp. 95- 114
- 📖 Cable, D. y Judge, T. (2003) Managers´ upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. Journal of Organizational Behavior, 24. 197–214.
- 📖 Carothers, B. y Allen, J. (1999) Relationships of employment status, gender role, insult, and gender with use of influence tactics. Sex Roles New York, 41. 375-387
- 📖 Chávez, M.K. (2005). Estudio confirmatorio de tres tácticas de influencia organizacional. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- 📖 Cheng, J. (1986) Organization context and upward influence: an experimental study of the use of power tactics. Group & organization studies, 8. 337.
- 📖 Christie, R. y Geis, F. (1970). Studies in Machiavellianism. Nueva York: Academic Press.
- 📖 Cohen, A., Bradford, D. (1990). Use La Persuasión, No La Autoridad. Argentina: Javier Vergara Editor. pp. 356- 357.
- 📖 De la Torre, F. (1998). Relaciones Humanas. (1° edición). México: Editorial Trillas. pp. 63-66.
- 📖 Diccionario de la Lengua Española. (2000). México: Larousse.
- 📖 Diccionario de Psicología y Pedagogía (2001). México: Euroméxico.



- ☞ Douglas, C. y Gadner, W. (2004) Transición a los equipos auto-dirigidos de trabajo: Implicaciones de tiempo y la transición del auto-monitoreo para el uso de Tácticas de Influencia por los encargados. Journal of Organizational Behavior, 25, 47-65.
- ☞ Dulebohn, J. y Ferris, G. (1999) The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations fairness. Academy of management Journal, 42, 288-303.
- ☞ Durand, D. y Nord, W. (1986) Perceived Leader Behavior as a function of personality characteristics of supervisors and subordinates. Academy of management Journal, 427.
- 📖 Dubin, R. (1977). Las Relaciones Humanas En La Administración. México: Continental. pp. 540- 542.
- 📖 Dunnette, D. y Kirchner, K. (1986). Psicología Industrial. México: Trillas.
- 📖 Enciclopedia Salvat Diccionario (1971). Barcelona: Salvat.
- ☞ Enns, H. Dean B McFarlin (2003) When executives influence peers: does function matter? Human Resource Management, 42, 125-142
- 📖 Fingermann, G. (1992). Relaciones Humanas fundamentos psicológicos y sociales. México: El Ateneo.
- ☞ Fraedrich. J., Ferrell. O.C. y Pride. W.M. (1989). An empirical examination of three Machiavellian concepts: advertisers vs. the general public. Journal of Business Ethics, 8, 687.
- ☞ Goodstein, L. (1986) HRD '81 Getting your way: a training activity in understanding power and influence. Group & organization studies, 6, 283.
- 📖 González, T. (2004). Percepción de tácticas de influencia organizacional en la cultura mexicana, mediante la técnica de escalamiento multidimensional. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- 📖 Gutiérrez, E. y Mejía, G. (2002). Instrumento de tácticas de influencia en supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas y organizacionales. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- 📖 Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- ☞ Higgins, C., Judge, T. y Ferris, G. (2003) Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior Chichester, 24, (1), 89-106.
- ☞ Izraelí, D. (1987) Sex effects in the evaluation of influence tactics. Journal of occupational behavior, 8, 1.
- 📖 Jiménez, A. (1976). Análisis Experimental de la Conducta. Aplicado al escenario industrial. México: Trillas.
- ☞ Jones. E. J. (1978). Instrumentation. A review of Richard Christie's Mach V Attitude Inventory. Group & Organization Studies, 3, 120.
- ☞ Kipnis, D. y Schmidt, S. (1988). Upward-Influence styles: relationship with performance evaluation. Administrative Science Quaterly, 33, 528.
- ☞ Lee, D., y Sweeney, P. (2001) An assessment of influence tactics used by project managers. Engineering Management Journal Rolla, 13,(2), 16-24.
- 📖 Madrigal, P. (1996). El psicólogo en la ISO 9000. Tesis de Licenciatura. México: UNAM.
- 📖 Manzanares, N. (2005). Estudio preliminar para la construcción de tres instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional. Tesis de Licenciatura inédita. Facultad de Psicología. UNAM, México.



- 📖 Martínez, E. (2003). Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial. Estudio en universidades públicas y privadas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- 🔗 Maslyn, J., Farmer, S. y Fedor, D. (1996) Failed upward influence attempts: Predicting the nature of subordinate persistence in pursuit of organizational goals. Group & Organization Management, 21, 461-480.
- 🔗 McFarland, L., Ryan, M. y Kriska, D. (2002). Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview. The Journal of Psychology Provincetown, 136, (4). 383-398
- 📖 Molina, O. (1994). La planeación de los Recursos Humanos desde un punto de vista de la evaluación del desempeño. Tesis de Licenciatura. México: UNAM.
- 🔗 Moss, J., Barbuto, J. E. (2002). A frame exploring the effects of Machiavallian disposition on the relationship between motivation and influence tactics. Journal of Leadership & Organizational Studies 9, 29-43.
- 🔗 Mudrack, P.E. (1994). Are the elderly really Machiavellian? A reinterpretation of an unexpected finding. Journal of Business Ethics. 13, 757.
- 📖 Munduarte, J. (1997). Psicología de la Organización. Madrid: Pirámide.
- 📖 Olgúin, A. y Ramírez, M. (2002). Creatividad, una propuesta de capacitación para el desarrollo de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. Tesis de Licenciatura. México: FES Iztacala.
- 📖 Ovejero, B. (1998). Las Relaciones Humanas. Psicología Social Teórica y Aplicada. España: Nueva. pp. 67- 75.
- 🔗 Rahim, M., Antonioni, D. y Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. International Journal of Conflict Management, 12, 191-211.
- 🔗 Rayburn, J.M. y Rayburn, L.G. (1996). Relationship between Machiavellianism and type A personality and ethical-orientation. Journal of Business Ethics. 15, 1209-1219.
- 🔗 Ricks, J. y Fraedrich, J. (1999). The paradox of machavellianism may make for productive sales but poor management reviews. Journal of Business Ethics. 20, 1197-2005.
- 🔗 Ringer, R. y Boss, W. (2000). Hospital professional's use of upward influence tactics. Journal of Managerial Issues, 12, 92-108.
- 📖 Rodríguez A. y Assmar, E. (2002). Psicología social. Quinta edición. México: Trillas.
- 📖 Sánchez, Y. (2003). Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- 📖 Schein, E. (1965). Psicología organizacional. Nueva York: Prentice- Hall.
- 📖 Schein, E. (1982a). Psicología de la Organización. México: Prentice- Hall. Pp. 135- 159.
- 📖 Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México: McGraw Hill.
- 🔗 Singhapakdi, A. (1993). Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of Machiavellianism and organizational ethical culture. Journal of Business Ethics. 12, 407.



- Somech, A. y Drach-Zahavy, A. (2002) Relative power and influence strategy: The effects of agent-target organizational power on superiors' choices of influence strategies. Journal of Organizational Behavior, 23,167-179.
- Soria, V. (1994). Relaciones Humanas. Segunda edición. México: Editorial Limusa. pp. 225- 227.
- Stoner, F. y Freeman, R. (1994 a). Administración. México: Prentice- Hall. Pp. 336- 339.
- Strauss, G., Sayles, L y Cárdenas, J. (1981). Personal. Problemas Humanos en la Administración. España: Prentice Hall.
- Urbina, S. (1989). El Psicólogo: formación ejercicio profesional y prospectiva. México: UNAM.
- Uribe- Prado, J.F. (2001a). Maquiavelismo: Conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Uribe-Prado. J.F. (2001b). Desarrollo y Validación de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo EMMMAQ. Revista de Psicología Social y Personalidad. 2, 129-147.
- Uribe-Prado, J.F. (2003a). Comportamiento: libertad, mercadotecnia o manipulación. 1ª Parte. Adminístrate Hoy. 23-28.
- Uribe-Prado, J.F. (2003b). Comportamiento: libertad, mercadotecnia o manipulación. 2ª Parte. Adminístrate Hoy. 37-40.
- Uribe-Prado, J.F., Aragón. M., y García. A. (2003).Tácticas de Influencia: Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en Trabajadores Mexicanos. Revista de Psicología Social y Personalidad. 19, 105-115.
- Uribe-Prado, J.F. y García. A. (en prensa). La Personalidad de los Manipuladores: Maquiavelismo y Locus de Control. Revista de la Sociedad Mexicana de Psicología .
- Uribe-Prado, J.F., Valle-Gómez, M.R., Manzanares-Garduño, N., Chávez-Alba, M.K. y Varela de la Fuente, R.D. (en prensa [a]). La Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Descendente: el estilo de mandar del trabajador mexicano. Revista de Psicología Social y Personalidad
- Uribe-Prado, J.F., Valle-Gómez, M.R., Manzanares-Garduño, N., Chávez-Alba, M.K. y Varela de la Fuente, R.D. (en prensa [b]). La Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Lateral: el estilo de influir entre compañeros de trabajo. Revista de la Sociedad Mexicana de Psicología
- Uribe-Prado, J.F., Valle-Gómez, M.R., Manzanares-Garduño, N., Chávez-Alba, M.K. y Varela de la Fuente, R.D. (en prensa [c]). La Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente: ¿Cómo influyen los subordinados mexicanos a sus jefes?. Revista Mexicana de Análisis de la Conducta.
- Varela, R.D. (2004). Significado de 27 tácticas de influencia organizacional como resultado de redes semánticas naturales. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Walter. H. L., Anderson. C.M. y Martin. M. M. (2005). How Subordinate's Machiavellianism and motives relate to satisfaction with superiors. Communication Quarterly University Park. 53, 57-70.



ÍNDICE

Introducción

Capítulo 1: El comportamiento humano en las organizaciones

1. Psicología organizacional	1
1.2 El comportamiento humano en las organizaciones	3
1.3 Las relaciones humanas a través de la historia	4
1.3.1 Relaciones humanas	6
1.3.2 Tipos de relaciones humanas	7
1.3.3 Importancia de las relaciones humanas	8
1.3.4 Objetivos de las relaciones humanas	10
1.4. Comunicación	10
1.4.1 Sistema de comunicación	11
1.4.2 Canales de la comunicación	11
1.4.3 Tipos de comunicación	12
1.4.4 Funciones de la comunicación	14
1.4.5 Comunicación descendente	15
1.4.6 Comunicación ascendente	16
1.4.7 Problemas de la comunicación ascendente	19
1.4.8 Comunicación lateral	19
1.4.9 Comunicación informal	20

Capítulo 2: Maquiavelismo

2.1 Nicolás Maquiavelo	22
2.2 Maquiavelismo	22
2.3 Medición del Maquiavelismo	24
2.4 Investigaciones sobre maquiavelismo	26
2.5 Maquiavelismo y variables clasificatorias	32
2.6 Maquiavelismo en el campo laboral	37
2.7 Maquiavelismo y Tácticas de Influencia	46



Capítulo 3: Tácticas de Influencia

3.1 Definiciones de poder	53
3.1.1 Clasificaciones de poder	54
3.1.2 Patologías del poder	58
3.2 Poder y tácticas de influencia	60
3.3 Influencia	60
3.3.1 Definiciones de influencia	61
3.3.2 Clasificaciones de influencia	62
3.3.3 Proceso de Influencia	65
3.3.4 Principios psicológicos de la influencia.	67
3.3.5 Objetivos de la influencia	68
3.3.6 Áreas de influencia social legítima	69
3.4 Influencia organizacional	69
3.5 Tácticas de Influencia en las organizaciones	69
3.5.1 Definiciones	70
3.5.2 Clasificaciones	70
3.6 Dirección del proceso de influencia	83
3.6.1 Influencia descendente	84
3.6.2 Influencia Ascendente	87
3.6.3 Influencia Lateral	88
3.7 Estudios sobre tácticas de influencia	89
3.7.1 Tácticas de influencia y género	89
3.7.2 Tácticas de influencia y selección de personal	91
3.7.3 Tácticas de influencia y personalidad	92
3.7.4 Tácticas de influencia descendente	93
3.7.5 Tácticas de influencia lateral	97
3.7.6 Tácticas de influencia ascendentes	98

Capítulo 4: Método

4.1 Planteamiento del Problema y Justificación	108
4.2 Preguntas de Investigación	108
4.3 Objetivos de la Investigación	108
4.4 Hipótesis de la Investigación	109
4.5 Variables	109
4.6 Definición Conceptual	110
4.7 Definición Operacional	111
4.8 Tipo de Estudio	112
4.9 Diseño	112
4.10 Muestreo	112
4.11 Sujetos	112
4.12 Instrumentos	113
4.13 Procedimiento	113

Capítulo 5: Resultados	116
-------------------------------	-----

Capítulo 6: Discusión, conclusión y limitaciones	124
---	-----

Referencias	132
--------------------	-----

Anexos	
---------------	--



Capítulo 2 Maquiavelismo

Como pudimos ver en el capítulo anterior en las organizaciones se establecen relaciones interpersonales en las cuales se ve involucrado el poder, considerando que éste se refiere a la capacidad de ejercer un dominio sobre otras personas.

En ocasiones se usan comportamientos poco convencionales para persuadir a otros y así obtener beneficios propios. Esto es lo que podríamos denominar manipulación.

Por lo que a lo largo de este capítulo damos una breve introducción sobre el personaje de Nicolás Maquiavelo, que por medio de sus escritos dio origen a lo que hoy en día conocemos con el concepto de "maquiavelismo". Siendo así de nuestro interés mencionar los instrumentos psicológicos que se han desarrollado para medir esta orientación, investigaciones en las cuales se relaciona este concepto con la ética, locus de control, cultura, personalidad, profesión, algunas variables clasificatorias y por último el tema en el que haremos mayor énfasis, el cuál será explicado con detalle en el tercer capítulo, y que en éste lo relacionaremos con el maquiavelismo, que es "tácticas de influencia".

2.1 Nicolás Maquiavelo

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) nació en Florencia el 3 de Mayo y muere en 1527 y sus restos yacen bajo el monumento obra de Innocenzo Spinazzi. (Chabod, 1964/1987; citado en Sánchez, 2003). Fue un notable escritor florentino que observó en la historia diferentes comportamientos de los líderes que habían manejado el mundo, lo que lo llevó a escribir uno de los textos más polémicos de los últimos quinientos años: *El Príncipe* (1513/1993). En este texto Maquiavelo expresa, con diferentes ejemplos, comportamientos relacionados con la mentira y la política; describe cómo se puede adquirir y conservar el poder, por lo que justifica todo perjurio, toda crueldad, toda acción que sea realizada por el bien del Estado. El tema básico del libro es la manipulación como el medio fundamental de ganar y mantener el control sobre los demás. Su ideología puede sintetizarse en su frase "El fin justifica los medios", es por esto que sus escritos pueden considerarse como el inicio del Maquiavelismo (Aragón, 2003).

2.2 Maquiavelismo

Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que estudiaron a la manipulación como un importante eje de variación del comportamiento humano llamándole "maquiavelismo" (Uribe-Prado, 2001a). El cual definen como una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira (Aragón, 2003).

El término maquiavelismo ha ido cambiando con el paso de los años, debido a que anteriormente se concebía como algo "demoníaco" y por tanto los escritos de Maquiavelo fueron prohibidos durante mucho tiempo. Ahora se sabe



que el maquiavelismo es considerado como un método, muy utilizado en las organizaciones, para conseguir los intereses personales a costa de otros.

Según Uribe Prado (1997), el adjetivo de maquiavélico ha sido utilizado durante varios siglos para describir en forma despectiva a la gente manipuladora. Este autor maneja dos premisas principales dentro de las organizaciones: 1) No caer en la ingenuidad de que las relaciones de poder pueden ocultarse o evitarse; 2) El problema no es la existencia de las relaciones de poder sino la actitud negativa y descalificativa hacia éstas.

Todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición a apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Para Secord y Bakman (1979; en Uribe Prado, 2001a.) es una forma de ejercer el poder mediante el uso de estrategias.

Wilson, Near y Miller (1996; en Uribe Prado, 2001b.) definen maquiavelismo como una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de los otros. Dichos autores aclaran que cualquiera es capaz de manipular a otros en diferentes grados, y que el egoísmo y la manipulación son los comportamientos más ampliamente estudiados por la biología evolutiva sobre este tema.

Para Vleeming (1979, en Uribe Prado, 2001a) denota una dimensión de la personalidad en que la gente puede ser clasificada en términos de una forma más o menos manipuladora en diferentes situaciones interpersonales.

Robbins (1999, en Aragón, 2003) indica que el que tiene como característica el maquiavelismo es pragmático, mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998, en Aragón, op. cit.), definieron maquiavelismo como un estilo personal de conducta frente a los demás, caracterizado por el uso de la astucia y el engaño en las relaciones interpersonales, un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas y la falta de preocupación respecto a la moral convencional.

Dawkins (1976) en términos de egoísmo, altruismo, cooperación, manipulación, mentira y verdad propone que genéticamente existe un gen de egoísmo y manipulación.

Dawkins y Krebs (1978) clasifican a la manipulación como un estado natural de selección que beneficia a individuos que manipulan el comportamiento de otros.

Byrne y Whiten (1988) proponen, desde el punto de vista de la biología evolutiva, un tipo de inteligencia maquiavélica la cual es parte importante de la



adaptación para las relaciones sociales y que favorece una evolución en el mundo social. Considerar al maquiavelismo como inteligencia es una definición no convencional de la inteligencia, pero ayuda a comprender algunos comportamientos de competencia y éxito con otras formas de inteligencia social.

De acuerdo a Robinson y Shaver (1973), el maquiavelismo, como orientación de la personalidad, puede ser definido como "La estrategia general de una persona para tratar a la gente, especialmente el grado en el que él siente que la gente es manipulable en situaciones interpersonales".

Según Uribe-Prado (2001a), el maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional.

2.3. Medición del Maquiavelismo

En 1954, el gobierno de E. U., formó el centro para Estudios Avanzados de Ciencias de la Conducta y Christie, fue miembro de éste, participando con un grupo compuesto de científicos sociales que estaban interesados en la conducta política, específicamente en explorar los factores psicológicos y sociales implícitos en los miembros de organizaciones políticas y religiosas. Este grupo realizó una revisión de los escritos teóricos del poder, antiguos y modernos; a pesar de las diferencias en tiempo y cultura encontraron en común: que el hombre es básicamente débil, falible y crédulo y si la gente es débil, un hombre racional debería tener ventaja de la situación para maximizar las ganancias. (Christie y Geis, 1970; en Aragón, 2003). Asimismo, se plantearon las siguientes preguntas ¿qué características debería tener alguien que es efectivo en controlar a otros? Y ¿qué clase de persona debería ser? e identificaron 4 características provenientes de la literatura revisada para definir a una persona manipuladora:

- ψ Una relativa carencia de afecto en relaciones interpersonales (poca empatía o identificación)
- ψ Una carencia de preocupación por la moral convencional (poco remordimiento)
- ψ Una carencia de psicopatología manifiesta
- ψ Bajo compromiso ideológico (siguen sus propias prioridades, no las del grupo). (Aragón, op. cit.)

Christie y Geis (1970) desarrollaron las escalas MACH IV y V para medir maquiavelismo, con reactivos tomados del trabajo de Maquiavelo, éstas escalas clasifican las respuestas en alto maquiavelismo y bajo; tomaron como base los factores: tácticas (acciones planeadas para afrontar situaciones específicas para obtener beneficios también planeados a costa de los demás), moralidad (comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de "malos" frente a los convencionalismos sociales), visión (para que una persona sea manipuladora necesita primeramente creer que este mundo se rige por manipuladores) y la suma de ellas. La escala MACH IV, es una escala tipo lickert



con 10 ítems redactados en forma positiva (con dirección maquiavélica) y 10 en dirección opuesta, para hacer contrapeso, es decir en dirección no maquiavélica (Aragón, op. cit.).

Como la escala MACH IV tenía correlación negativa con conveniencia social, construyeron la escala MACH V, la cual consta de 20 reactivos, los cuales contienen tres afirmaciones de opinión. El inventario de actitud MACH V mide las ideas maquiavélicas. El resultado es un índice del grado en el cual cada uno en general utiliza dichas estrategias de conducta en situaciones interpersonales incorporadas a la opinión de la gente de sí podría ser manipuladora. Los reactivos muestran la opinión acerca de la naturaleza humana, las tácticas de relaciones humanas y moralidad (Jones e. Jones, 1978).

Para su uso con niños la escala empleada es la de Kiddie Mach, la cual es también una escala tipo lickert. Existen dos versiones, una desarrollada por Nachamie (1969, en Christie y Geis, 1970) para su uso con niños, y cuenta con 20 ítems y otra por Braginski (1966, en Christie y Geis, 1970) la cual consta de 16 ítems y el tipo de respuesta es falso y verdadero.

En México, Rodríguez-Huerta (2001) tradujo y aplicó a 150 sujetos el MACH IV mencionado, obteniendo marcadas diferencias entre los mexicanos y los estadounidenses en cuanto a su cultura y costumbres, lo que implicó dificultades en el análisis de resultados, por lo que, la aplicación del instrumento en México, no permitió confirmar o rechazar hallazgos internacionales (Uribe-Prado, 2001a).

Derivado de lo anterior, Uribe-Prado (2000) llevó a cabo una investigación para entender el significado psicológico de la manipulación maquiavélica utilizando las técnicas de escalamiento multidimensional y las redes semánticas naturales, encontrando comportamientos universales (etic) y culturales para mexicanos (emic), obteniendo un banco de comportamientos relacionados con maquiavelismo (Uribe-Prado, op. cit.).

Asimismo, Uribe-Prado (2001) realizó un estudio de análisis de contenido del libro "El Príncipe" de Maquiavelo para complementar el banco de comportamiento de manipulación maquiavélica y desarrolló la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAO), que contempla los tres aspectos fundamentales de la manipulación: el uso de estrategias (tácticas), la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados (inmoralidad) y la creencia de que el mundo es manipulable (visión), esta escala consta de 46 reactivos, con una confiabilidad alfa de cronbach de 0.86, 0.75 y 0.64, para sus tres factores, respectivamente y con validez de contenido y constructo, ya que se correlaciona con locus de control y compromiso organizacional de manera estadísticamente significativa (Uribe-Prado, 2001a).

Con base en lo anterior podemos concluir que Christie y Geis han sido los primeros investigadores en estudiar la orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios, bautizándola como maquiavelismo, ya que consideraron a Nicolás Maquiavelo como su descubridor. En base a esto desarrollaron el MACH IV y V, marcando así la pauta para la construcción de nuevas adaptaciones de dicho instrumento y dando lugar a diversas



investigaciones sobre el maquiavelismo y otras variables, algunas de las cuales serán abordadas en los siguientes apartados.

2.4 Investigaciones sobre maquiavelismo

Ética

La ética ha sido una de las variables relacionadas con el maquiavelismo. Hegarty y Sims (1978) en su estudio identificaron al maquiavelismo como una de las variables de la personalidad que era un covariante significativo en estudios de la ética de estudiantes graduados en negocios. Sus resultados indican que los individuos identificados con orientación maquiavélica mostraban menor comportamiento ético que otros participantes del estudio (Rayburn y Rayburn, 1996).

Se ha encontrado que los sujetos con altos puntajes en maquiavelismo tienen una orientación ética pragmática relativista y no idealista (Leary, Knight y Barnes, 1986, en Aragón, 2003), además de ser menos éticos (Hegarty, 1995).

Asimismo, Singhapakdi y Vitell (1991), obtuvieron como resultados que vendedores altos en maquiavelismo y con locus de control externo tienden a ser bajos en sus normas deontológicas, que a mayor experiencia en los negocios mayor apego deontológico y que el sexo no mostró relación significativa con el apego ético (en Aragón, 2003).

Drake (1995) concluyó que la culpa puede servir como moderador del comportamiento maquiavélico, después de realizar un estudio dónde midió culpa y maquiavelismo, los resultados arrojaron evidencia de que los sujetos que obtuvieron altos puntajes de maquiavelismo también tuvieron puntuación alta en culpa (en Aragón, 2003).

Harrell & Hartnagel (1976; en Wilson, Near y Miller, 1996; en Aragón, op. cit.), dieron a los sujetos altos en maquiavelismo y a los bajos, toda la oportunidad de robar en una situación de supervisor-trabajador. Por una parte, el supervisor vigiló su comportamiento periódicamente durante la sesión; por otra, el supervisor se mostró más confiado y anunció que no supervisaría el comportamiento del trabajador. La mayoría de todos los trabajadores robaron al supervisor desconfiado, las diferencias entre altos y bajos en maquiavelismo no fueron significativas. Sin embargo, los altos en puntaje de maquiavelismo robaron más al supervisor confiado y también robaron cantidades mayores que los bajos, estas diferencias fueron sumamente significativas. Los altos en puntaje de maquiavelismo tendieron a ocultar su robo y negarlo. Los menos maquiavélicos eran más honrados sobre su comportamiento y en algunos casos robaron abiertamente y desafiaron al supervisor desconfiado.

Asimismo, Bogart, Geis, Levy y Zimbardo (1970 en Wilson et al., 1996; en Aragón op. cit.), detectaron que los sujetos con puntuación baja en maquiavelismo, se abstienen de iniciar actos poco éticos, pero ellos cooperan activamente cuando son animados por un compañero. Los sujetos con puntuación baja en maquiavelismo son claramente motivados por una



participación emocional con el compañero en sí, mientras que los sujetos con alta puntuación en maquiavelismo son emocionalmente separados y motivados más por las consecuencias estratégicas de la acción.

De acuerdo con los estudios revisados se puede concluir que, los individuos con alta orientación maquiavélica, es decir, con alta puntuación en maquiavelismo, muestran menor comportamiento ético que los que muestran baja orientación (baja puntuación en maquiavelismo). Se tiene conocimiento que los sujetos con alto maquiavelismo son más desapegados emocionalmente con la idea de que el mundo es manipulable y el fin justifica los medios.

Locus de Control

En cuanto a locus de control, Rotter (1966; Uribe-Prado, 2001a), en su estudio relacionó al maquiavelismo con el locus de control al cual considera como un comportamiento derivado del rol que un reforzamiento, una recompensa o una gratificación asume frente a las expectativas que un individuo tiene en una situación determinada.

La expectativa generalizada más investigada ha sido el grado en que las personas perciben los refuerzos como dependientes de su conducta, o bien como resultado de las influencias del medio externo. Si la persona percibe que el refuerzo es contingente a su conducta o a sus características permanentes, se dice que tiene una creencia de control interno. Cuando el reforzamiento no se percibe como contingente a la propia acción sino como resultado de la suerte, del azar, del destino, de otras personas poderosas, o bien como impredecible, dada la complejidad de la situación, entonces nos encontramos ante una creencia de control externo (Uribe-Prado, op. cit.).

Según Díaz-Loving y Andrade-Palos (1984), y La Rosa (1988), el locus de control ha sido relacionado en diversas investigaciones con diferentes variables como personalidad, ansiedad, autoritarismo, logro académico, motivación de logro, autoestima, estilo cognitivo, influencia social, diferencias por sexo y diferencias socio- económicas y culturales. La mayoría de los estudios que se han llevado a cabo muestran que existen diferencias en las características de los sujetos internos y externos. Además, se ha demostrado la multidimensionalidad del constructo, lo que implica que el locus de control mantiene relaciones diversas entre sus dimensiones y con diversos constructos determinadas por diferencias individuales, sociales, ideológicas y culturales (en Uribe-Prado; op. cit.).

De acuerdo a los resultados encontrados por Uribe-Prado, se observó una correlación positiva y significativa entre alto maquiavelismo y locus de control externo y el factor de social afectivo, lo que significa, que las personas que manipulan el ambiente maquiavélicamente atribuyen las causas de sus acciones a fuerzas externas, llevando a cabo tácticas planeadas de manipulación con la creencia de que la agradabilidad y la simpatía están de su parte, ya que consideran que el mundo es altamente manipulable. Lo anterior, se confirma al observar que las personas con locus de control de logro interno correlacionan de manera negativa con tácticas e inmoralidad, a pesar de creer que el mundo es manipulable. Una relación importante, en términos culturales, es el hallazgo de la



relación negativa entre inmoralidad y status quo familiar, ya que indica que, la orientación maquiavélica tiende a alcanzar sus objetivos de manipulación, inclusive con la disposición de sacrificar a la familia. La importancia radica en la idea de que la sociedad mexicana es colectivista y con la familia como centro de su colectividad (Díaz-Guerrero, 1979, 1996 y Díaz-Loving, Reyes Lagunes & Díaz-Guerrero, 1995; en Uribe-Prado y García, en prensa). Lo anterior, confirma que el locus de control es situacional en términos de logro y afiliación (Lefcourt, 1991; en Uribe-Prado y García, op. cit.).

Según Uribe-Prado (2000; en Uribe-Prado, 2001a), cuando un trabajador evalúa su éxito laboral tiene la opción de creer que éste depende de la suerte o de sus habilidades. Cuando se está desempleado las expectativas de empleo pueden depositarse en esperar una llamada producto de la suerte (que no siempre llega) o en buscar alternativas de empleo y encontrarlas a partir de acciones concretas (llenar solicitudes, buscar amistades para contactos, boletarse, etc.). En esta misma dirección, parece ser que el locus de control es una variable que en el ámbito laboral puede ser determinante para atribuir, al menos, el éxito o el fracaso en el trabajo y en todos los aspectos de la vida.

Mudrack (1989) decidió llevar a cabo un Meta Análisis con los dos constructos (maquiavelismo y locus de control): 20 estudios fueron localizados, más de la mitad se publicaron durante los años 70's y el resto durante los 80's, el tamaño de la muestra sumó 3046 sujetos, los instrumentos utilizados fueron los MACH IV y V de Christie y Geis (1970) para maquiavelismo y los instrumentos de locus de control de Rotter (1966) y de Levenson (1974). Los resultados mostraron que el locus de control externo es asociado con maquiavelismo entre el 0.21 y el 0.54 de correlación, con un intervalo de confianza del 95%. La explicación general es, que los sujetos frente a un mundo gobernado fuera de la esfera de influencia individual los beneficios no están necesariamente relacionados con atributos personales como las habilidades y el esfuerzo y, que por lo tanto, el uso de la manipulación, el engaño o las tácticas de congraciamiento reflejan un intento por parte de los sujetos maquiavélicos por influir de alguna manera en un ambiente hostil, que, desde su punto de vista, disminuye la eficacia de aproximaciones internamente orientadas, tales como el "trabajo duro". Todos los estudios fueron realizados con sujetos de Europa Occidental o norteamericanos (Uribe-Prado, 2003.)

Por lo que podemos concluir que el locus de control externo está relacionado directamente con el maquiavelismo, debido a la creencia de que el mundo es manipulable, ya que atribuyen sus actos a un poder externo a ellos.

Cultura

También se han realizado diversos estudios tratando de relacionar el ámbito cultural con el maquiavelismo; algunos de ellos utilizando estudios individuales por naciones, otros, haciendo comparaciones transculturales. Es importante señalar que siempre se han utilizado los instrumentos de Christie y Geis (1970) denominados MACH IV y V en diferentes traducciones a otros países.

En investigaciones relacionadas con la cultura, específicamente en la comparación de culturas (Cross-National Studies) algunos hallazgos son



verdaderamente interesantes y muestran la importancia de no generalizar a partir de estudios en culturas específicas.

Kuo y Marsella (1977; en Uribe-Prado, 2001a), en una comparación entre estudiantes norteamericanos y taiwanenses no presentaron diferencias entre maquiavelismo y locus de control.

Maroldo y Flachmeier (1978) compararon estudiantes norteamericanas con estudiantes de Alemania Occidental, encontrando valores de maquiavelismo alto para las alemanas y no reportaron asociación con locus de control (en Uribe-Prado; op. cit.).

Galli, Nigro y Krampen (1986) reportaron relaciones negativas de maquiavelismo y locus de control para muestras de alemanes e italianos, sin embargo, los puntajes más altos de maquiavelismo fueron para los italianos (en Uribe-Prado; op. cit.).

Baker, Buntzman y Busch, (1999), encontraron que los niveles de maquiavelismo de los banqueros de Estados Unidos no eran perceptiblemente diferentes a los de Hong Kong.

A partir de lo que hemos mencionado, la importancia de la relación entre el maquiavelismo y la cultura, reside en las diferencias culturales que hacen que éste se presente de distintas maneras.

Personalidad

Otra variable relacionada con el maquiavelismo es la personalidad, la cual es la organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente (Eysenck y Eysenck, 1987; en Uribe-Prado, 2001a).

Rayburn y Rayburn (1996), en su estudio sobre la relación entre maquiavelismo, personalidad tipo A, la cual consiste en una urgencia crónica, hostilidad, ambición, impaciencia, competitividad y agresividad, y la orientación ética; encontraron que no hay diferencias entre éstas tres variables ni con el género. Son más inteligentes y maquiavélicos los individuos con personalidad tipo A.

White (1993), al estudiar asertividad, maquiavelismo y éxito en la conducción de entrevistas, encontró que no hay relación estadísticamente significativa entre estos tres constructos, sin embargo, señala que el maquiavelismo es precisamente, una alternativa para cuando la gente no alcanza el éxito mediante la habilidad o asertividad de sus conductas (en Uribe-Prado, 2001a).

Según Christie y Geis (1970) el maquiavelismo es sinónimo de engaño ya que se ha hipotetizado que los maquiavélicos tienden a guardar las apariencias en público para alcanzar sus objetivos justificando los medios. En este sentido, Exline, Thibaut, Hickey y Gumpert (1970) encontraron que los de alto maquiavelismo se mostraban menos ansiosos que los de bajo maquiavelismo.



Oksenberg (1970) contradiciendo lo anterior encontró que no había diferencias cuando se usó un detector de mentiras con respuesta galvánica. Lo anterior hace pensar que el engaño puede depender de la habilidad del control que los sujetos tenían sobre sus respuestas externas para aparentar ansiedad (Uribe-Prado, op. cit.).

Según Geis, Weinheimer y Berger (1970), los maquiavélicos son más exitosos cuando pueden utilizar ciertos distractores a su favor, pero no cuando éstos están ausentes. Confirmando lo anterior, Geis y Moon (1981) mostraron que los de alto maquiavelismo tienden a exhibir más credibilidad que los de bajo maquiavelismo (en Uribe-Prado; op. cit.).

Christie y Geis (1970), después de una extensa investigación reportaron que existían correlaciones significativas entre maquiavelismo y las subescalas del MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota) con la conclusión de que la psicopatología general no correlacionaba con maquiavelismo. Sin embargo, Smith (1979) argumentó que los descriptores del "psicópata" y de los del maquiavélico deben guardar una varianza común porque son muy parecidos por ejemplo en su pobreza de afecto, estilo manipulador, poca preocupación por la moral tradicional y bajo compromiso ideológico. Según Cleckley (1976), otras tendencias maquiavélicas coinciden en algunos componentes de la anomia por ejemplo cinismo, baja credibilidad interpersonal y locus de control externo. De acuerdo a lo anterior, Smith y Griffith (1978), llevaron a cabo una investigación para conocer la relación entre maquiavelismo y psicopatía usando el MACH IV y el MMPI, sus resultados fueron significativos para las subescalas de desviación psicopática y sensibilidad social; según dichos autores la psicopatía y el maquiavelismo convergen en ciertas dimensiones, además, la creencia de que los maquiavélicos son más o menos racionales (Christie y Geis, 1970), completa la hipótesis de los autores respecto a que la psicopatía más que ser patológicamente antisocial es un extremo lógico en las culturas y que se ve recompensada bajo competencia, éxito material y el mantenimiento de una buena imagen (Uribe-Prado, 2001a).

Millon (1981) señala que las personas con alto maquiavelismo muestran una alta propensión a la manipulación interpersonal, a la adulación, al engaño, falta de apego emocional y generalmente un punto de vista cínico (Uribe-Prado, op. cit.).

McHoskey (1995) midió maquiavelismo y narcisismo (MACH IV y el Inventario de Personalidad Narcisista de Raskin y Hall); sus hallazgos indican que se asocia con narcisismo en términos de desajuste social llegando a la conclusión de que el maquiavelismo sí se asocia a la psicopatología (Uribe-Prado, op. cit.).

Christoffersen y Stamp (1995) encontraron una correlación positiva entre maquiavelismo y paranoia (Uribe-Prado, op. cit.).

Concluyendo así, que el maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal y puede formar parte de la personalidad en situaciones determinadas; como en la obtención de recompensas bajo competencia, mantenimiento de una buena imagen y éxito material.



Profesión

La profesión y el maquiavelismo también han sido relacionados. Según Christie y Geis (1970), la investigación sobre maquiavelismo indica que los individuos con una fuerte personalidad maquiavélica tienden a manipular más y a persuadir más que los de personalidad maquiavélica débil, con base en estos conceptos algunos investigadores han hecho popular el estereotipo de la conducta relacionada con los negocios en general y de mercadotecnia, los cuales se inclinan a ser más maquiavélicos que otros oficios.

McLean y Jones (1992), a partir de los resultados obtenidos en su investigación, mostraron que los estudiantes de administración fueron más maquiavélicos que los estudiantes de ciencias, pero no hubo diferencias con los estudiantes de artes. Entre las áreas relacionadas con negocios resultaron más maquiavélicos los del área de mercadotecnia, seguidos por los de recursos humanos y finalmente por los de contabilidad y finanzas (Uribe-Prado, 2001a).

Greenlee, Cullinan y Morand (1995) llevaron a cabo una investigación nuevamente con estudiantes de negocios (contabilidad y administración de negocios) en la cual los resultados fueron contrarios a los hallazgos de McLean y Jones (1992) ya que no hubo diferencias entre las profesiones (Uribe-Prado, op. cit.).

Christie y Geis (1970) reportaron que estudiantes de medicina que eligieron la especialidad en psiquiatría, un campo en que el éxito depende de persuadir y manipular a los pacientes, obtuvieron puntajes más altos que estudiantes que eligieron la especialidad en cirugía, área en que la habilidad es más importante que la manipulación de los demás. Este tipo de hallazgo puede ser importante debido a que la elección de profesiones muchas veces se realiza pensando en las bases técnicas dejando de lado la orientación para manipular a los pacientes o clientes, elemento muy importante sobre todo en aquellas profesiones que lo requieren. La diferencia entre un administrador y un contador, es que el contador no requiere de relacionarse con el personal como un administrador en el área de recursos humanos (Uribe-Prado, op. cit.).

Gupta (1987a) detectó en su investigación que los abogados tienen mayor maquiavelismo, seguido por médicos, ejecutivos y finalmente por los maestros (Uribe-Prado, op. cit.).

Skinner, Giokas y Hornstein (1976), encontraron una relación significativa entre el maquiavelismo y la elección de ocupaciones orientadas hacia los negocios (Uribe-Prado, op. cit.).

Vleeming, Hunt y Chonko (1984; en Baker, Buntzman y Busch, 1999), concluyeron que los vendedores son más maquiavélicos que la población en general, basada en una comparación de los puntajes maquiavélicos de su muestra de los miembros de la Asociación de Comercialización Americana y de los puntajes de varios grupos de la literatura publicada.



Aziz, May y Crotts (2002; en Aragón, 2003), encontraron que los vendedores con orientación maquiavélica tienen más posibilidad de ser exitosos, pero en otras investigaciones no se ha encontrado ninguna correlación.

Hegarty y Sims (1978,1979), utilizaron el maquiavelismo como una variable de personalidad obteniendo como resultado que los estudiantes graduados en la rama de negocios tenían mayor maquiavelismo (Singhapakdi, 1993).

En un trabajo empírico por Shultz (1990), se encontró que el éxito de un vendedor se relacionará directamente con la interacción del maquiavelismo y la estructura de la organización de las ventas. Shultz refiere que los altos maquiavélicos obtienen mejores resultados en las organizaciones libremente estructuradas (Singhapakdi, op. cit.).

Fraedrich y Ferrell (1989), investigaron si los publicistas eran o no más maquiavélicos que la población en general. Ellos encontraron que los publicistas no tenían opiniones éticas significativamente más bajas que el público en general. Esta investigación contradice igualmente a las preconcepciones acerca de que "los publicistas no son éticos" y maquiavélicos. Los autores concluyen que los publicistas son percibidos por ellos mismos como más éticos y menos manipuladores que la propia concepción ética del público en general (Singhapakdi, op. cit.).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede afirmar que algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las relacionadas con los negocios. Ciertas investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios las desarrollan personas con puntajes altos de maquiavelismo, sin embargo, han mostrado también que existen diferencias intra-grupos como es el caso de mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, administración y finanzas o las diferentes especialidades de los médicos. Los hallazgos en general sugieren que las profesiones forman ciertas actitudes y comportamientos en sus procesos de socialización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares.

2.5 Maquiavelismo y variables clasificatorias

Edad

Otra variable que ha sido vinculada al maquiavelismo es la edad. Aunque asombrosamente poco se sabe sobre la relación entre la edad y el Maquiavelismo, las opiniones estereotípicas de los ancianos sugieren que este grupo tendiera a ser menos maquiavélico que sus contrapartes más jóvenes. Por otra parte, la investigación empírica ha demostrado que el Maquiavelismo está relacionado inversamente con la edad, por lo menos en las muestras de adultos no mayores (Christie, 1970; Hunt y Chonko, 1984; Mudrack, 1989, 1992; en Mudrack, 1994).



Robinson y Shaver (1973; en Singhapakdi, 1993), encontraron que la gente entre más edad tenga tiende a ser más manipulable e impersonal.

Por otro lado, Moore, Ward y Katz (1998; en Aragón, 2003), en un estudio con una muestra de 47 sujetos de 30 años y más de edad, encontraron que el promedio de la puntuación en el grupo más joven (30-40 años) fue significativamente mayor que en el de los más viejos (50 años y mayores).

Hunter, Gerbing y Boster (1982; en Uribe-Prado, 2001b), sugieren que a menor edad mayor maquiavelismo, existiendo explicaciones en la personalidad.

Gupta (1991; en Uribe-Prado, 2001a), relacionó impulsividad y maquiavelismo en adolescentes de la India entre 14 y 21 años encontrando que los grupos de alta impulsividad mostraron bajo maquiavelismo y los de baja impulsividad mayor maquiavelismo, coincidiendo con Christie y Geis (1970) en que los maquiavélicos disminuyen la presencia de emociones en sus relaciones interpersonales contradiciendo parcialmente los hallazgos de Mudrak ya que los adolescentes incrementan su maquiavelismo entre los 20 y 21, además el ingreso a la edad adulta disminuye la impulsividad. Hallazgos similares encontró Lundstromg (1978) en estudiantes norteamericanos con un incremento de maquiavelismo entre los 16 y 17 años.

La edad se considera una variable importante en el éxito de las ventas (Gable, Holland y Dangelo, 1990; en Ricks y Fraedrich, 1999), esto se demostró en una investigación, donde los encargados más jóvenes resultaron ser más maquiavélicos que los encargados más viejos (Gable y Topol, 1988; Vitell, Lumpkin y Rawwas, 1991; en Ricks y Fraedrich, op. cit.).

En otro estudio, Vitell (1991) encontró un puntaje promedio relativamente alto en el Mach entre sus sujetos más viejos; un valor más grande que los reportados en muchos otros estudios. Tales descubrimientos aumentan la posibilidad de una relación no lineal entre la edad y el maquiavelismo (Mudrack, 1994).

Sánchez (2003) encontró que la edad en todos sus rangos (de 18 a 45 años) tiene una correlación negativa con maquiavelismo en los tres factores del EMMMAQ (tácticas, inmoralidad y visión) y el maquiavelismo total. Estos resultados podrían explicarse de acuerdo a los hallazgos de Mudrack (1989-1992; en Sánchez, 2003), quien dice que el maquiavelismo declina con la edad, justificándolo debido a que la gente a mayor edad requiere de manipular en menor grado que los jóvenes o, a que ya aprendieron que no se puede manipular. Otra explicación es que cuando una persona tiene éxito ya es mayor de edad y, por lo tanto, ya no necesita manipular para alcanzar el éxito.

Aragón (2003) utilizando el EMMMAQ encontró que existe una asociación negativa generalizada tanto del maquiavelismo total como de sus factores con la edad, siendo estadísticamente significativa solo en el caso de la puntuación del maquiavelismo total y el factor tres (visión).



Uribe-Prado (2001a), quien desarrolló la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ), encontró una correlación negativa entre maquiavelismo y edad, es decir, a mayor edad menor maquiavelismo. Argumentando que, si bien no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor de maquiavelismo, si se puede observar que las etapas de la vida como la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez son, al menos, dos etapas en donde la gente sufre cambios de comportamiento en sus procesos de adaptación a su entorno, pudiendo garantizar que su apego a una moral convencional y al uso de sus emociones como la impulsividad son importantes como cambios en el tipo de relación que establecen los sujetos ante la posibilidad de manipular a los demás.

Se puede confirmar de acuerdo con Christie y Geis, (1970), Hunt y Chonko, (1984), Moore, Ward y Katz, (1998), Mudrack, (1989) y Uribe-Prado (2001a) que los maquiavélicos declinan esta forma de ver el mundo conforme incrementa su edad (Uribe-Prado, Aragón y García, 2003). Aunque también existan algunos estudios que arrojan resultados contrarios como el hecho por Vitell.

Género

El género y su relación con el maquiavelismo también ha sido investigada. En un estudio Gupta (1987; en Uribe-Prado, 2001a.), encontró que los hombres obtenían un mayor puntaje en maquiavelismo que las mujeres. O' Connor y Simss en 1990 no encontraron relación entre maquiavelismo y sexo, sin embargo, encontraron una correlación positiva entre maquiavelismo y la voluntad a ser influenciados por mujeres pero no por hombres en el caso del sexo femenino.

Gable, Hollon & Dangelo (1990; en Uribe-Prado, 2001b), llevaron a cabo una investigación en la que relacionaron locus de control, maquiavelismo y logro gerencial; sus resultados no mostraron correlaciones significativas entre locus de control y logro gerencial, pero sí hubo correlación positiva entre maquiavelismo y locus de control externo para toda la muestra, siendo mayor la correlación con los hombres.

Baker, Buntzman y Busch (1999), en una investigación sobre la relación entre el maquiavelismo y carrera profesional, encontraron que existe el mismo nivel de maquiavelismo entre hombres y mujeres en banqueros estadounidenses.

En un estudio hecho por Rayburn y Rayburn (1996) sobre la relación entre los rasgos de personalidad y la orientación ética, se encontró que el sexo no es un buen predictor para diferenciar entre el maquiavelismo, la orientación ética y la personalidad tipo A, la cual consiste en una forma de vida o una orientación general a la vida, caracterizada por un alto grado de ambición, estos individuos se están esforzando constantemente por lograr sus objetivos lo más rápidamente posible. Estos individuos tienen continuamente la necesidad de probarse. Se ponen cada vez metas más y más altas, y competirán consigo mismos si no hay alguien contra quien hacerlo. Las características primarias de este tipo de personalidad son una urgencia crónica, hostilidad y ambición. Los



comportamientos secundarios incluyen impaciencia, competitividad y agresividad (Rayburn y Rayburn, op. cit.).

Los resultados encontrados por Aragón (2003) indican que no existen diferencias significativas entre los sexos en la población mexicana, lo que corrobora lo encontrado por otros autores, que indican que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres.

Uribe-Prado (2001a) encontró un mayor maquiavelismo en las mujeres mexicanas.

De acuerdo a lo anterior, los resultados de las investigaciones son muy contradictorios, en algunos casos declinan a que los hombres son más maquiavélicos, y en otros en que se presenta de igual manera en hombres y mujeres. Tales resultados se podrían explicar por la variable de cultura, tipo de población, el tamaño de ésta, etc.

Estado Civil y Orden de nacimiento

Otras variables relacionadas con el maquiavelismo son el estado civil y el orden de nacimiento. Hunt y Chonko (1984; en Aragón, 2003) y Uribe-Prado (2001; en Aragón, op. cit.), encontraron que los solteros presentan más maquiavelismo que los casados.

Aragón (2003) encontró que los solteros de la población mexicana creen en mayor grado que el mundo es manipulable, seguidos de los casados y finalmente los viudos y divorciados.

Sánchez (2003) encontró que cuando los sujetos son viudos, divorciados o solteros tienen un nivel mayor de maquiavelismo que cuando están casados.

Uribe – Prado (2001a) obtuvo como resultados que cuando los sujetos tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos que los solteros debido a que es probable que los requerimientos y compromisos económicos, familiares y sociales obliguen a los trabajadores a manipular menos a su medio, por lo tanto, serán menos maquiavélicos.

Gupta (1986a, 1986b, 1987b; en Aragón op.cit.), obtuvo como resultados que el hijo menor es más maquiavélico, seguido por el mayor y después el de en medio.

Por otra parte, Uribe-Prado (Uribe-Prado, 2001a) encontró que el hijo más pequeño tiende a ser más maquiavélico, aunque no significativamente.

La interacción entre la edad y el orden de nacimiento produce un efecto significativo en las puntuaciones del Mach IV.

Se cree que el orden de nacimiento puede ser una influencia en las ventas y el maquiavelismo (Stotland, 1971; Leman, 1985; Boone y Kurtz, 1988; Ricks, et. al, op.cit.). Existe la tradición estereotipada de que es más probable que los



niños nacidos al último alcancen el éxito como profesionales de las ventas y podrían ser los más ambiciosos y acertados de su familia.

Antigüedad

Sánchez (2003) encontró que en el terreno laboral existe una relación negativa entre maquiavelismo y antigüedad laboral estadísticamente significativa para los tres factores (tácticas, inmoralidad y visión) y para maquiavelismo total.

Aragón (2003) obtuvo una correlación negativa significativa entre el factor 3 (visión) del EMMMAQ y la antigüedad, es decir, que a mayor antigüedad menor creencia de que el mundo es manipulable.

Uribe-Prado (2001a) concluye que a mayor maquiavelismo menor antigüedad.

Sueldo

Sánchez (2003) reportó que no se encontraron diferencias significativas en los 4 factores (tácticas, inmoralidad, visión y maquiavelismo total); sin embargo el factor 2 que mide inmoralidad y el factor 3 de visión muestran una tendencia negativa. Lo anterior puede significar que los maquiavélicos no son los que más ingresos perciben.

Aragón (2003) concluyó que el maquiavelismo total así como dos de sus factores (tácticas e inmoralidad); correlacionan en forma negativa con el sueldo aunque no de forma significativa.

Uribe-Prado (2001a) encontró que los más maquiavélicos son los de sueldo bajo y medio.

Tipo de empresa

Aragón (2003) encontró que los trabajadores del sector privado presentaron la media mayor que los del público tanto en el factor 1 (tácticas) y el maquiavelismo total.

Uribe-Prado (2001a) obtuvo que los trabajadores de iniciativa privada resultaron más maquiavélicos que los del sector público, lo que podría estar justificado por la alta competencia establecida entre ejecutivos en el mercado del sector privado y, la relativa seguridad ofrecida a ejecutivos del sector público.

Nivel de puesto

Uribe-Prado (2001a) reportó que los trabajadores del nivel de puesto operativo son más maquiavélicos que los del nivel directivo.



2.6 Maquiavelismo en el campo laboral

La comunicación dentro de la organización

La comunicación ubicándola dentro de un ámbito laboral también ha sido vinculada al maquiavelismo. Walter, Anderson y Martin (2005), estudiaron la relación entre la orientación maquiavélica, los motivos para comunicarse (placer, afecto, inclusión, relajación, control y escape) con la satisfacción con sus superiores.

Entre las razones dadas para estudiar la comunicación en la relación superior-subordinado se incluye que cuando los empleados están satisfechos con la comunicación con los superiores es más probable que permanezcan en el trabajo, que exhiban lealtad, compromiso y se identifiquen con la organización (Kramer, 1995; Lee y Jablin, 1995; en Walter et al., 2005).

En 1966, Schultz (en Walter et al., 2005) introdujo tres necesidades interpersonales: inclusión, afecto y control. La teoría interpersonal de las necesidades consiste en que los individuos intentan resolver sus necesidades dentro de cada una de las tres áreas de necesidades. Una extensión de ésta teoría en el lugar de trabajo incluiría la satisfacción como resultado de resolver las necesidades interpersonales en la relación superior- subordinado.

Los subordinados se comunican con sus superiores porque:

- a) Reducen su incertidumbre sobre su papel y su ambiente (Jablin y Krone, 1994),
- b) Individualizan la organización para resolver sus necesidades (Jablin, 1982), y
- c) Determinan su lugar específico en la organización (Sias y Jablin, 1995).

La calidad en la comunicación de los superiores con los subordinados es también un elemento crítico en una relación eficaz de superior- subordinado. Igualmente, Lee y Jablin (1995, en Walter, Anderson y Martin, 2005) consideraban que la comunicación de alta calidad de los subordinados con los superiores es una forma de alcanzar sus metas personales, parentales y organizacionales. Así, los resultados de la investigación apoyan la importancia de preservar una relación funcional entre los superiores y los subordinados.

En el estudio de Walter, et al. (2005), se especula que otra causa del deterioro en la relación del superior y del subordinado se puede atribuir a las tendencias y a los motivos maquiavélicos de los subordinados para comunicarse.

Satisfacción laboral

Tradicionalmente, la satisfacción del empleado se ha ligado a otros factores dentro de la organización (satisfacción y compromiso) como barómetro que reflejaba las actitudes y los comportamientos positivos (Alien, Gotcher & Seibert, 1993) del empleado. La satisfacción es una respuesta del subordinado a las relaciones interpersonales en el trabajo (Jablin, 1979; Jablin y Krone, 1994). Por ejemplo, la teoría de las necesidades interpersonales sugiere que los



empleados estarán más satisfechos con los superiores, si los superiores resuelven sus necesidades de comunicación, retroalimentación y crecimiento personal (Hackman y Johnson, 2000; en Walter, Anderson y Martin, 2005).

Los subordinados que poseen altos puntajes en maquiavelismo son capaces de manipular mejor el encuentro con sus superiores, de modo que ellos influyeran y controlen las situaciones de trabajo para sus propios fines. Por ejemplo, en una discusión de grupo, el alto maquiavélico participa más y da más información de la tarea, y sus contribuciones frecuentemente influyen al grupo en las fases críticas de la discusión (Bochner, Di Salvo y Jonas, 1975; (en Walter et. al., 2005).

Rubin y Martin (1998, en Walter et. al., 2005) sugirieron que los motivos (placer, afecto, inclusión, relajación, control y escape) se podrían clasificar en niveles primarios y secundarios. Los motivos primarios se basan en Schultz (1966; en Walter et al., 2005) y su teoría de las necesidades interpersonales, la cual consiste en que los individuos tienen necesidades de inclusión, control y afecto. La inclusión es la necesidad de ser parte de una relación, el control es la necesidad de tener poder e influencia sobre otro; y el afecto es la necesidad de ser querido. Los motivos secundarios identificados por Rubin y Martin (1988; en Walter et al., 2005), incluyen la relajación, el escape, y el placer como necesidades para comunicarse interpersonalmente. La relajación es la necesidad de desenvolverse, el escape es la necesidad de esperar un momento para evitar hacer algo y el placer es la necesidad de gozar de beneficios sociales.

Sus resultados sugieren que el maquiavelismo comparte una relación negativa con el motivo del afecto, mientras que el escape, la relajación, y los motivos de control comparten una relación positiva con el maquiavelismo. La satisfacción del maquiavélico con sus superiores es mediada por su motivo de afecto y el motivo del placer comparte una relación directa con la satisfacción. El maquiavelismo comparte una relación leve pero negativa con la satisfacción. Shepperd y Socherman (1997, en Walter et al., 2005), divulgaron que las personas con alta tendencia maquiavélica tienden a quedar bien con sus superiores y a mostrarse incapaces de dar resultados negativos.

Gable y Topol (1987 y 1989, en Aragón, 2003) sugieren que los bajos en maquiavelismo, pueden estar simplemente satisfechos con su trabajo, mientras que los altos en maquiavelismo, que aspiran a progresar dentro de la empresa, pueden encontrar en la pirámide organizacional una limitación para la satisfacción laboral.

Richford (1982, en Uribe–Prado, Aragón y García, 2003) encontró que el maquiavelismo se relaciona con satisfacción laboral. Hollon (1993, en Uribe–Prado, et al. op. cit.) encontró con una muestra de ejecutivos que el maquiavelismo se relacionaba negativamente con satisfacción laboral.

Heisler y Gemmill (1977; en Uribe–Prado, et al. op. cit.) confirmaron la relación inversa entre satisfacción y maquiavelismo con directores de escuelas públicas.



Christie y Geis (1970; en Uribe–Prado, et al. op. cit.) en estudios que realizaron en los años 70 encontraron que el maquiavelismo tiende a disminuir la satisfacción laboral.

Por otro lado, Aragón (2003) encontró que la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral es inversa, es decir, que a mayor satisfacción menor maquiavelismo.

Sánchez (2003) con lo que respecta a la satisfacción laboral, obtuvo una correlación negativa y significativa en los factores de visión y maquiavelismo total, lo que indica que a mayor satisfacción laboral menor maquiavelismo. Es decir, que mientras el empleado establezca lazos con la organización, que tenga compromiso organizacional y se sienta cómodo dentro de su ambiente laboral, éste se vuelve menos maquiavélico. Esto se ve rectificado por la investigación realizada por Christie y Geis (1970; en Sánchez, 2003), en la cual el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones; además su pensamiento actúa en función de sus intereses.

Uribe–Prado (2001a) encontró una relación negativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral únicamente en el factor de tácticas del EMMMAQ, lo cual afirma que el maquiavelismo es contrario al compromiso afectivo, representado por una falta de satisfacción laboral.

Se puede concluir que los subordinados tienen la necesidad de comunicarse con sus superiores, buscando satisfacer dichas necesidades y al mismo tiempo alcanzar sus metas individuales y organizacionales. El maquiavelismo puede influir tanto negativa como positivamente en la relación superior-subordinado.

Cultura ética de la organización

Otra variable relacionada con maquiavelismo es la cultura ética de la organización, la cual como factor de la toma de decisión ética es reconocida por Murphy y Laczniak (1981, en Singhapakdi, 1993), que afirmó “que el comportamiento ético de vendedores probablemente pueda mejorar solamente si el clima de la organización cambia”.

Constantemente, la literatura normativa señala a menudo la necesidad de desarrollar códigos éticos o de incorporar la ética y la responsabilidad social, en el proceso del planeamiento estratégico de una organización, como los medios para resolver el conflicto ético (Dubinsky., en Singhapakdi; op. cit.).

La idea de que el maquiavelismo y la cultura ética de la organización influyen la toma de decisión ética de los vendedores es apoyada por teorías de ética de la mercadotecnia. Por ejemplo, Ferrell y Greshman (1985, Singhapakdi, op. cit.) incluyen variables individuales y organizacionales entre los “factores multifacéticos” del proceso de decisión ética en su marco de contingencia. Relevante a este estudio, el modelo de Ferrell-Greshman representa acciones éticas en función de los efectos de la interacción de los factores organizacionales e individuales. Según lo descrito en su modelo los “factores individuales (conocimiento, valores, actitud e intenciones) se postulan como interactuando



con factores organizacionales (incluyendo otros significativos y factores de oportunidad) para influenciar a individuos implicados en un dilema de toma de decisión ético/poco ético."

Singhapakdi y Vitell (1991, en Uribe-Prado; 2001a) investigaron la influencia del maquiavelismo, el locus de control, la cultura organizacional y el sexo, relacionándolo con comportamientos éticos, en una muestra de miembros de la Asociación Americana de Mercadotecnia, los hallazgos demostraron que el maquiavelismo y el locus de control externo determinan el grado de apego a las normas éticas, sin embargo, no existió relación con la cultura organizacional, por lo que los investigadores suponen que la cultura organizacional no refuerza positivamente los códigos éticos.

Singhapakdi (1993) encontró como resultado que la cultura ética de una organización influencia ciertos componentes perceptivos de las decisiones éticas de una manera positiva. Además, el estudio encontró una relación negativa entre una orientación maquiavélica y las decisiones éticas.

Liderazgo

La relación entre liderazgo y maquiavelismo también ha sido estudiada. Para Hogan, Curphy y Hogan (1994, en Uribe-Prado, 2001a), el liderazgo involucra la persuasión de otras personas donde deben conjugarse los intereses personales y de un grupo en un propósito común denominado meta. De acuerdo a la visión de estos autores el liderazgo es persuasión, no dominación. El liderazgo únicamente ocurre cuando varias personas adoptan, de manera voluntaria y por un tiempo determinado, las metas de un grupo como propias. Entonces, el liderazgo involucra cohesión y metas orientadas en equipo.

Según House y Howell (1992, en Uribe-Prado, op. cit), es necesario analizar el liderazgo por los efectos en sus seguidores y en los sistemas sociales. Tal liderazgo ha sido llamado como liderazgo carismático, visionario, transformacional o inspiracional. De acuerdo con la teoría de liderazgo carismático, tales líderes transforman las necesidades, valores, preferencias, deseos y aspiraciones de sus seguidores en sus propios intereses, haciéndolos parecer como intereses colectivos.

De acuerdo con House y Howell (1992, en Uribe-Prado, op. cit.), en contraste con las primeras teorías de liderazgo donde se consideraba que las características personales del líder serían efectivas casi en cualquier contexto, el liderazgo carismático considera la motivación y manipulación de las emociones de los seguidores. Además, la estructura del líder-seguidor desaparece para dar lugar a la conducta simbólica del líder, es decir, se hace énfasis en la habilidad visionaria e inspiracional del líder, en la comunicación no verbal, en el manejo de valores ideológicos, en la simulación intelectual, en el manejo de expectativas y el auto-sacrificio por el líder. Ésta relativa nueva visión del liderazgo está transformando el significado del trabajo ya que los valores morales y el compromiso están siendo afectados por la cognición y el desempeño de los seguidores en forma manipulada por un líder rebasando los conceptos específicos de incentivos y castigos.



Según House y Howell (1992, en Uribe-Prado, 2001a), el liderazgo carismático y el maquiavelismo no orientado a conductas exploradoras se relacionan con bajo maquiavelismo, mientras el alto maquiavelismo se relaciona positivamente con el liderazgo carismático en situaciones de improvisación en donde se requiera de competencia, poco afecto y condiciones de interacción cara a cara.

Como ya se mencionó anteriormente el liderazgo tiene que ser medido por su efectividad, en éste sentido Jaffe, Nebenzahl y Gotesdyner (1989, en Uribe-Prado, op. cit.), encontraron que el maquiavelismo y la orientación a la tarea fueron los mejores predictores de efectividad en juegos gerenciales; sin embargo, Jones y White (1983, en Uribe-Prado, op. cit.), reportaron que la orientación a la tarea era un mejor predictor que el maquiavelismo. Jones (1989, en Uribe-Prado, op. cit.), basado en estas afirmaciones indica que el maquiavelismo y la orientación a la tarea por sí mismas no son estrictamente predictores de efectividad, ya que se debe analizar la conformación de los grupos y el contexto donde se desarrollan para identificar si éstos permiten que el liderazgo se convierta en efectivo.

Concluyendo, el líder persuade, más no manipula. El líder es una persona cuya relación social con los otros miembros del grupo le permite influir en ellos, de tal manera que facilita la realización de las metas del mismo.

Por otro lado el liderazgo, es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Con respecto al tipo de liderazgo carismático, se encontró que se relaciona positivamente con el maquiavelismo, debido a que, requiere de situaciones de improvisación, competencia, poco afecto y condiciones de interacción cara a cara.

Desempeño y éxito laboral

Chonko (1982; en Uribe-Prado, 2001a.), investigó la relación entre la percepción del desempeño en el puesto y el maquiavelismo con gerentes de compras, sus hallazgos mostraron que a mayor maquiavelismo mayor percepción del desempeño en el puesto, lo cual indica que los maquiavélicos centran más su atención (percepción) en lo que hacen ellos y no necesariamente en lo que hacen los demás.

Gable y Topol (1988, en Uribe-Prado, op cit.), investigaron la relación entre maquiavelismo y éxito laboral tomando como indicador de éxito el nivel de ingresos de los sujetos; sus hallazgos demostraron que si bien el maquiavelismo está presente en algunos altos ejecutivos, no se encontró en todos, lo que confirma nuevamente que son las circunstancias las que permiten al maquiavélico desarrollarse sin ser específicamente un predictor del éxito laboral,



aunque sí se puede afirmar que en algunos casos determinados por el ambiente el maquiavelismo permite a ciertas personas ser exitosas.

Partiendo de la posibilidad de comprobar que los maquiavélicos hacen mejor las cosas, Gable y Topol (1991, en Uribe-Prado, op. cit.), llevaron a cabo otra investigación donde relacionaron desempeño y maquiavelismo con gerentes de ventas en tiendas de autoservicio, el desempeño fue medido por la rotación de inventarios, ventas por metro cuadrado y porcentaje marginal de ventas. Los hallazgos sólo mostraron relación con maquiavelismo para hombres y el porcentaje marginal de ventas. La explicación que dieron los autores a la ausencia de relación con las otras variables fue que en las tiendas de autoservicio el control de las ventas no depende totalmente de los gerentes ya que intervienen variables publicitarias y administrativas de cada uno de los productos, además la efectividad de la manipulación se puede ver en la motivación de los trabajadores y no necesariamente con un impacto en las ventas y finalmente las políticas de precios y su impacto en el consumidor es nuevamente una variable externa al maquiavelismo de los gerentes. Esas conclusiones nuevamente remiten a la importancia del contexto.

Sparks (1994, en Uribe-Prado, op. cit.) investigó el éxito de personas que laboran en mercadotecnia y maquiavelismo, encontrando que el moderador más importante para el éxito de los maquiavélicos es el grado de libertad para improvisar, determinado por el contexto laboral.

En el ámbito laboral, el maquiavelismo podría ayudar a ser más efectivo el trabajo, debido a que le permite concentrarse en sus propias actividades; más no es un determinante.

Estructura organizacional

Otra variable que ha sido investigada junto al maquiavelismo es la estructura organizacional. Christie y Geis (1970) plantean tres consideraciones con relación al maquiavelismo y a la estructura de los grupos u organizaciones donde los sujetos se desarrollan:

- a) El control de la estructura organizacional
- b) Las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real
- c) Un modelo general de opciones basados en a y b

El control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles en una organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes están claramente definidos, las metas a lograr están definidas, así como las recompensas y sanciones relacionadas con ellas. De este control depende la posibilidad de improvisación de los integrantes de un grupo. La disminución de dicha estructura de control (baja estructura) implica la pérdida estructural de las situaciones de control, caracterizadas por la ambigüedad en los roles de los participantes, del significado del logro de metas y su asociación a recompensas (en Uribe-Prado, 2001a).

Según Christie y Geis (1970), en la ausencia formal de reglas los sujetos y la situación se permiten una variedad amplia de posibilidades de introducir

estructuras de poder y tomar ventaja de la ausencia de una estructura formal. Estos autores dicen que es posible proponer un modelo general de respuesta en términos de personalidad maquiavélica, situación de control estructural y tácticas a utilizar, lo cual se observa en la Figura 1 (en Uribe-Prado, op. cit.).

Figura 1.
Control Estructural y Tácticas Maquiavélicas

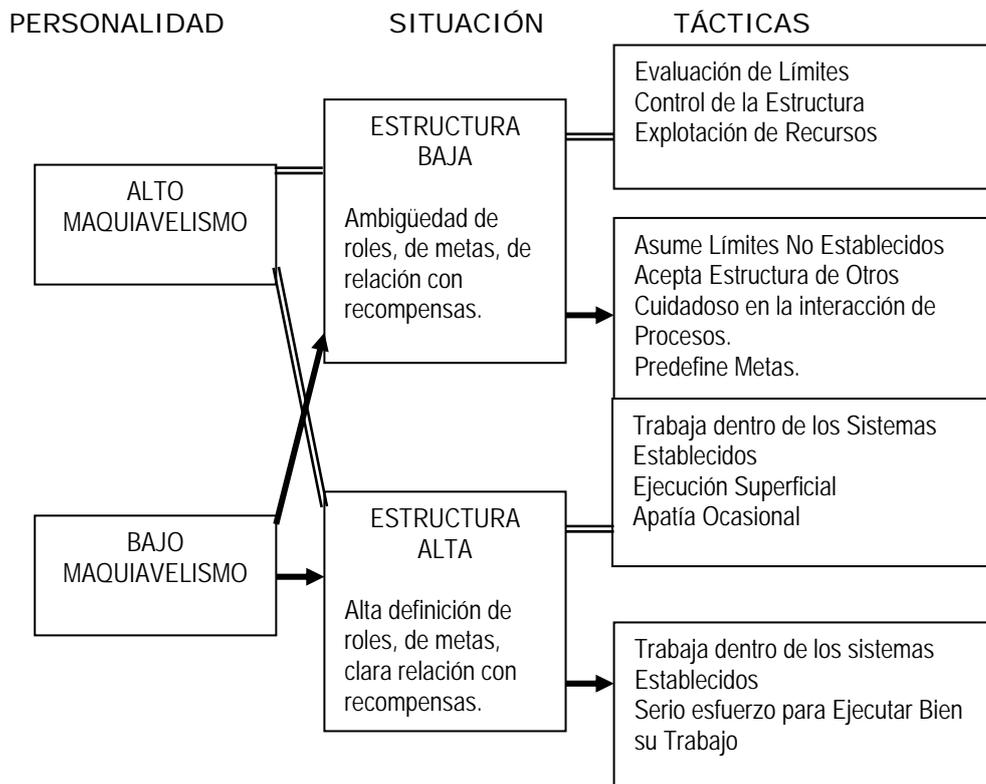


Figura 1. Modelo de interacción hipotética entre Maquiavelismo y situación con predicción de tácticas. Tomado de Christie y Geis (1970), *Studies in Machiavellianism*, NY: Academia Press, 350–351.

Con base en el modelo anteriormente descrito Shultz II (1993, en Uribe-Prado, 2001a), llevó a cabo una investigación considerando la estructura situacional y el maquiavelismo con representantes de ventas.

Definió el modelo estructural de acuerdo a niveles jerárquicos, al tamaño de unidades para cada gerente, al número de políticas y procedimientos existentes por escrito y a la posibilidad de manipular recompensas como parte de la toma de decisiones. La existencia de jerarquías, el menor número de unidades, el mayor número de reglas escritas y el mayor control sobre recompensas significaron una alta estructura. El desempeño de los vendedores se evaluó por sus ingresos en comisiones y por el mantenimiento de clientes. Los hallazgos demostraron que el éxito o el fracaso de las tácticas maquiavélicas depende de la estructura de la organización de acuerdo al modelo de Christie y Geis (1970), ya que los de alto maquiavelismo mostraron mejor desempeño con baja estructura y los de bajo maquiavelismo con alta estructura (en Uribe-Prado, op. cit.).



Gable, Hollon y Dangello (1992), investigaron el efecto de la percepción de la estructura del ambiente de trabajo, maquiavelismo y desempeño con gerentes de tienda en una compañía de ventas al menudeo. Los resultados muestran que cuando los gerentes con alto maquiavelismo perciben que sus superiores inician una disminución del control estructural su desempeño aumenta. No se encontraron efectos cuando la percepción es de aumento en el control estructural. Según Hollon (1996), el maquiavelismo en gerentes es asociado con su percepción de conflicto de rol en el puesto, con la ambigüedad de rol en el puesto, con la estructura y con las consideraciones del supervisor inmediato, en otras palabras, el alto maquiavelismo se asocia positivamente con dimensiones del ambiente laboral que están relacionadas con la estructura en general (en Uribe-Prado, 2001a).

En resumen, el modelo de interacción hipotética entre maquiavelismo, situación y predicción de tácticas establece que el maquiavelismo (alto o bajo) permite a los sujetos desempeñarse exitosamente cuando la estructura organizacional (alta o baja) se los concede.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional y su relación con el maquiavelismo también han sido estudiados. El compromiso puede generar aspectos positivos o negativos para una organización, ya que un compromiso personal puede provocar deseos de permanencia o de buscar un nuevo empleo. Existen muchos factores que seguramente intervienen en la decisión de permanecer en una empresa, sin embargo, uno de los más importantes es el propuesto por Gouldner (1960) quien elaboró la llamada hipótesis de reciprocidad que se relaciona con la forma en que las personas perciben el compromiso o el apoyo de la organización hacia ellas, de tal forma, que hipotéticamente a mayor compromiso percibido mayor compromiso afectivo y normativo. Meyer, Allen y Smith (1993) han observado con frecuencia que las personas, aún cuando laboren dentro de una organización, se sienten más comprometidas con su ocupación o profesión que con la institución en donde están contratados desde un punto de vista legal (en Uribe-Prado, 2001a).

El compromiso organizacional se refiere a la lealtad o vínculo de un individuo con la organización que lo emplea. Mathieu y Zajac (1990) mencionan que es una variable que se relaciona como antecedente, correlato o consecuente de importantes constructos organizacionales como la motivación, el estrés, la satisfacción en el puesto, el involucramiento en el trabajo, las intenciones de renuncia y el maquiavelismo. Según Mouday, Porter y Steers (1982) el compromiso se relaciona con tres factores: a) a una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de una organización, b) una disposición o motivación a realizar un considerable esfuerzo por la organización, y c) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de una organización (en Uribe-Prado, op. cit.).

Arias-Galicia y Heredia-Espinosa (1999) comentan que en las organizaciones, problemas como el estrés, los conflictos obrero-patronales, ausentismo, y el abandono de la organización pueden ser producto del disgusto o



el desprecio hacia la organización ya que una persona puede desempeñar un trabajo obligado por un contrato pero sin una liga afectiva que le haga agradable su estancia en una compañía. Lo anterior, está relacionado no solo con el compromiso legal, sino con un compromiso psicológico (en Uribe-Prado, op. cit.).

Según Christie y Geis (1970) el alto maquiavelismo no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones, además su pensamiento actúa en función de sus intereses (financieros, físicos o psicológicos). De acuerdo con este perfil y con algunas hipótesis proporcionadas por Arias-Galicia (1998) respecto a la teoría del capital humano el compromiso estaría relacionado con diversas características de personalidad, entre ellas el maquiavelismo, ya que el compromiso organizacional involucra un pensamiento manipulador del ambiente que evalúa intereses laborales, entre ellos el de permanencia en una institución (en Uribe-Prado, op. cit.).

Una investigación llevada por Martínez-Lugo (1988) reporta que el compromiso personal se incrementa conforme aumenta la edad, además no existe correlación entre el compromiso y los años que lleva un individuo en un puesto de trabajo y tampoco con locus de control (en Uribe-Prado, op. cit.).

Según Mudrak (1973) el compromiso organizacional puede también definirse como un constructo que refleja el grado en que un individuo se identifica con su trabajo, siendo este algo muy importante en su vida y básico en las concepciones de sí mismo. Si Christie y Geis (1970) caracterizan al maquiavélico como un sujeto frío y calculador que no se involucra con ninguna gente o situación, entonces el maquiavélico se opone al compromiso, al menos con el compromiso afectivo y normativo y por lo tanto con el compromiso percibido. Esta hipótesis ha sido reforzada por Hollon (1983) y por Schwartz (1982), sin embargo ha sido impugnada por Chonko (1983) quien encontró una relación positiva entre maquiavelismo y compromiso (en Uribe-Prado, op. cit.).

El estudio del compromiso organizacional es importante porque involucra lo que se refiere tanto a la salud física y mental de los trabajadores para la productividad organizacional. El compromiso personal puede ser afectivo, de continuación y normativo, además existe compromiso percibido como el apoyo de una organización hacia los empleados. Los resultados obtenidos en las investigaciones sobre el compromiso y otras variables son ambiguos, pues algunos sí encuentran una relación positiva entre el compromiso y las variables estudiadas, tales como la edad y el maquiavelismo; y otras han encontrado una relación negativa entre compromiso y la antigüedad en el puesto (en Uribe-Prado, op. cit.).



2.7 Maquiavelismo y Tácticas de Influencia

El estudio de la conducta interpersonal en las organizaciones se encuentra ampliamente explorado en el campo del poder y la influencia interpersonal. La influencia o el poder es ejercido cuando los actos de una persona cambian la actitud o la conducta de otra en situaciones que de otra manera no cambiarían, y cuando el cambio puede ser atribuido al sujeto en cuestión y sirve a los intereses del otro (Grams y Rogers, 1990; en Uribe-Prado, 2001a.).

Según Raven (1993; en Uribe-Prado, op. cit.), existen seis bases del poder cuando existe autoridad en una forma estructural, es decir, cuando existe una jerarquía institucional que así lo establece (poder de coerción, de recompensa, de legitimidad, de experiencia, de referencia y de información), sin embargo, también existe un tipo de influencia que utiliza el poder cuando quien sustenta la capacidad de influir no tiene autoridad estructural sobre los influenciados.

Según Grams y Rogers (1990; en Uribe-Prado, op. cit.), el tipo de influencia sin autoridad se ejerce cuando una persona recibe ayuda de un colaborador, cuando un sujeto trata de influir sobre un superior o de un colega de su mismo nivel. También cuando una persona en un ámbito organizacional trata de ejercer cambios o promover un proyecto personal. Otras situaciones relevantes se presentan cuando existen comités para la toma de decisiones, enfrentamientos para los grupos rivales, y luchas de poder entre gerentes de línea y especialistas de staff o entre gerentes y supervisores operativos. Una taxonomía de estas influencias ha sido elaborada por Falbo (1977), a partir de razonamientos y análisis empíricos, derivando 16 tácticas (afirmación, negación, compromiso, mentir, emoción del influido, emoción del influyente, evasión, experiencia, complicidad, insinuación, persistencia, razón, declaración simple, manipulación y recompensa). Otra aproximación es la de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), quienes describen 8 categorías utilizadas por gerentes exitosos (asertividad, congraciamiento, racionalidad, sanciones administrativas, manejo de beneficios, apelación a la máxima autoridad, bloqueo y formación de coaliciones).

Considerando las diferentes taxonomías al respecto y de acuerdo con Cobb (1984; en Uribe-Prado, op. cit.), respecto a que un modelo completo de poder debe incluir los antecedentes de quien ejerce la influencia, del influido y de la situación. Con base en lo anterior, Grams y Rogers (1990), investigaron el uso de tácticas de poder como una función del influyente quien cuenta con una disposición de su personalidad, de la resistencia del influido y la motivación a influir exitosamente, inducidos por una situación de manipulación. La disposición de la personalidad, según estos autores, está ampliamente explicada por la investigación con maquiavelismo. Investigaciones previas de Falbo (1977), han mostrado que las personas de alto maquiavelismo son asociados al uso no racional de tácticas indirectas (p. e. uso de mentiras), mientras que los de bajo maquiavelismo se asocian al uso racional de tácticas directas (p. e. uso de recompensas).

Una investigación realizada por Vecchio y Sussmann (1991; en Uribe-Prado, 2001a), sugiere que en el maquiavelismo se tiende a utilizar tácticas de influencia que envuelven relativamente formas de explotación (p. e. bloqueo),



además, encontraron que el género es significativo para la elección de tácticas por ejemplo, mujeres con cargos de gerentes se mostraron con tácticas de coerción hacia hombres que eran sus subordinados contradiciendo los hallazgos de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), quienes no encontraron diferencias a partir del sexo. Sin embargo, Vecchio y Sussmann (1991) agregan que el nivel jerárquico de ciertas organizaciones puede ser una variable importante, ya que encontraron que las mujeres con cargos más altos tienden a utilizar tácticas explotadoras en mayor grado que mujeres con niveles más bajos en términos de jerarquía.

Otra visión respecto al maquiavelismo la hace Plutchik (1990; en Uribe-Prado, 2001a) en su teoría de las emociones donde proporciona 8 emociones básicas (miedo, cólera, alegría, tristeza, resignación, disgusto, expectativa y sorpresa) las cuales pueden presentarse en forma aislada o combinada ante los problemas de la vida diaria. Estas emociones son consideradas también como parte de estilos de afrontamiento. Rim (1992) relacionó estilos de afrontamiento y maquiavelismo encontrando que los hombres con alto maquiavelismo utilizan la táctica del miedo (represión- supresión), mientras que los de bajo maquiavelismo usan más la sorpresa (búsqueda de protección, regresión). Para las mujeres, en el caso de alto maquiavelismo se reportó un mayor uso de sorpresa, tristeza y cólera, mientras que las de bajo maquiavelismo mostraron un mayor uso de aceptación, disgusto y miedo, éste último también utilizado por los hombres casi igual que las mujeres, teniendo como variable involucrada a la edad, ya que desaparecen las diferencias conforme se incrementa la edad.

Según Carpenter (1990; en Moss y Barbuto, 2002), aquellos que tuvieron un puntaje alto en el instrumento de maquiavelismo pueden ser más flexibles en escoger tácticas de influencia conducidas a la sumisión y la condescendencia. Aquellos que obtuvieron puntuaciones bajas en el instrumento de maquiavelismo pueden ser menos probables a alterar estratégicamente su conducta. Otro factor que contribuye a la flexibilidad de conducta de los altos maquiavélicos puede ser la habilidad a usar el auto-monitoreo, a leer y usar las señales ambientales que determinan las conducta. La investigación ha mostrado una fuerte relación entre el maquiavelismo y el auto-monitoreo.

Bajo el modelo situacional, una alta disposición maquiavélica puede influir en la relación entre la fuente de la motivación individual y la táctica de influencia elegida, porque él o ella puede ser hábil en alterar la conducta de acuerdo a la situación. En contraste, el modelo disposicional indica que el bajo maquiavelismo es menos probable que altere la conducta. Por lo tanto, la situación no se convierte en un factor que influya la conducta individual, demostrando otra vez que la fuente de motivación individual tiene una relación directa con la táctica de influencia escogida (Moss y Barbuto, op. cit.).

Grams y Rogers (1989) examinaron las tácticas de influencia y las características de personalidad y encontraron que la elección de una táctica de influencia difiere dramáticamente de acuerdo a si la persona tiene o no una alta disposición maquiavélica, los individuos con una alta disposición maquiavélica están más motivados hacia el éxito, más asertivos, y menos manipulables. Adicionalmente, la resistencia del blanco cambia la estrategia de la influencia del líder. Aquellos con alta disposición maquiavélica prefieren técnicas de persuasión



indirectas (emoción) y no racionales (recompensas). Los altos maquiavélicos despliegan técnicas emocionales positivas (lisonjear, amistad) que le ayudan en sus intentos de influenciar. Los individuos con alto maquiavelismo quieren el éxito usando medios de intromisión lo menos posible pero están dispuestos a recurrir a tácticas duras, sí es necesario.

Por otro lado, los maquiavélicos bajos usan la lógica y declaraciones simples en sus solicitudes y al parecer no entienden que es posible que otros se resistan a sus acercamientos. Ellos mostraron inflexibilidad en su conducta. Grams & Rogers (1989) y Fry (1985), encontraron que los maquiavélicos son particularmente vulnerables en las situaciones de negociación cara a cara. Esto sugiere que los individuos bajos en maquiavelismo son más probables a dejar que sus disposiciones determinen su conducta, mientras que los líderes altos en maquiavelismo son más probables a usar los factores situacionales (tal como el ambiente organizacional) para elegir su conducta.

Porque las personalidades maquiavélicas se caracterizan por un interés en una agenda personal, manteniendo una posición de poder e influenciando a otros, ellos son extremadamente flexibles en su elección de tácticas de influencia. Ellos pueden usar cualquier táctica que sientan les puede ayudar a mantener el poder y perseguir sus metas personales (y organizacionales). Sin embargo, los maquiavélicos quieren evitar ser odiados y desarrollar una "voluntad popular" entre sus seguidores: "No obstante un príncipe no debiera inspirar miedo como camino, tal que, si el no gana el amor, evite el aborrecimiento" (Machiavelli, 1513/1902, p. 83, en Moss y Barbuto, 2002).

Si tiene la oportunidad de escoger, el verdadero líder maquiavélico puede primero recurrir al uso de tácticas suaves para influenciar a otros, entonces, si una vez iniciadas las tentativas suaves fallan, el líder maquiavélico puede recurrir a las tácticas de influencia duras. También los líderes maquiavélicos no le temen a usar medidas crueles para alcanzar sus metas, ellos lo harán sólo cuando las aproximaciones suaves fallen.

Se espera que el maquiavelismo juegue un rol de moderación entre los recursos de motivación y las tácticas de influencia, porque los individuos con alto maquiavelismo están dispuestos a caminar fuera del límite de la autoridad formal, por otro lado, los bajos maquiavélicos, tienden a ser excesivamente ingenuos y confiados. Ellos son pobres negociadores y les falta el deseo de influir en otros (Kirkpatrick y Locke, 1991; en Moss y Barbuto, 2002).

Por ejemplo, si una personalidad con alto maquiavelismo tuvo alto su auto-concepto de motivación externa, se puede esperar que él o ella use tácticas de influencia como las coaliciones, súplicas personales, súplicas inspiracionales (Barbuto y Scholl, 1999). Sin embargo, los altos maquiavélicos pueden fácilmente alterar su conducta, ellos pueden usar una variedad de tácticas de influencia de creerlo necesario para alcanzar sus metas.

Por lo tanto, aquellos altamente experimentados en manipulación e influencia para llevar a cabo sus metas personales serán más difíciles de distinguir de aquellos que simplemente se enfocan en las metas de la organización. Un maquiavélico experimentado será hábil para aparecer ante



otros como sincero en relación a otros. En contraste, los bajos maquiavélicos, pueden no alterar su uso de tácticas de influencia, porque ellos pueden no ver la necesidad de hacerlo.

Los autores proponen una relación ordinal entre la personalidad maquiavélica y el uso de tácticas suaves y duras durante los intentos iniciales y secundarios de influencia. Durante los intentos iniciales de influencia, la personalidad maquiavélica puede ser relacionada positivamente al uso de tácticas suaves. En los intentos subsecuentes, las personalidades maquiavélicas pueden relacionarse positivamente con las tácticas de influencia duras. Porque las personalidades con alto maquiavelismo se dan cuenta de la necesidad de alterar su conducta, dados los factores situacionales, la proposición es que los altos maquiavélicos incrementarán la relación entre las fuentes de motivación y la táctica de influencia usada. Por el contrario, los bajos maquiavélicos no ven la necesidad de alterar la conducta en relación a la situación. Por lo tanto, la proposición final de éste artículo es que la personalidad maquiavélica puede tener un efecto negativo moderado sobre la relación entre la fuente de motivación al liderazgo y la táctica de influencia usada (Moss y Barbutto, op. cit.).

De acuerdo con lo anterior se podría resumir que las tácticas de influencia que utilizará el individuo dependerán del nivel de orientación maquiavélica que éste tenga. Aquellos que tengan alto maquiavelismo tenderán a usar tácticas suaves en primera instancia y duras en segundo término, dependiendo de la resistencia del blanco. Además que las variables de sexo, edad y cultura influyen en el tipo de tácticas que se usarán.

Conclusiones

En conclusión, el maquiavelismo, aunque nació desde el siglo XVI gracias a los escritos de Nicolás Maquiavelo, apenas desde hace unas cuantas décadas se ha estudiado formalmente. Fueron Christie y Geis los primeros psicólogos que lo reconocieron como un eje de variación del comportamiento humano y de la personalidad, el cual definen como una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira.

Este concepto ha pasado por varias etapas, desde ser considerado diabólico hasta el concepto actual que encierra, la inmoralidad, la visión de que el mundo es manipulable y el uso de estrategias de influencia.

Christie y Geis (1970) desarrollaron el primer instrumento que medía maquiavelismo, llamándolo MACH IV, tomando como base tres factores: tácticas, moralidad y visión. Posteriormente, en México Uribe-Prado desarrolló la escala EMMMAQ, que contempla los tres aspectos fundamentales de la manipulación (tácticas, inmoralidad y visión).

El maquiavelismo es un rasgo que se relaciona con muchas variables de la vida de las personas, desde su edad, hasta las tácticas de influencia que utilizan para influenciar a otros y desde que se comenzó a estudiar al maquiavelismo de forma científica, se han llevado a cabo muchas investigaciones enfocados a



encontrar si realmente existe una relación entre dichas variables y el maquiavelismo.

En forma general, dichos estudios han revelado que la edad tiene una relación inversa con el maquiavelismo, es decir, a mayor edad menos maquiavelismo. Los solteros, al parecer, son más maquiavélicos que los casados; el hijo menor de una familia es más maquiavélico que el mayor. En cuanto a las profesiones, los estudiantes de negocios, los vendedores, los psiquiatras y abogados son más maquiavélicos, aunque no en todos los estudios se han obtenido los mismos resultados. La ética y el maquiavelismo también se encuentran relacionadas, y los resultados de las investigaciones dicen que las personas que puntúan alto en maquiavelismo son menos éticos que los que tienen bajo maquiavelismo.

El locus de control externo está relacionado directamente con el maquiavelismo, debido a la creencia de que el mundo es manipulable ya que atribuyen sus actos a un poder externo a ellos. En cuanto al maquiavelismo y el género, diversos estudios han arrojado distintos resultados, en algunos los hombres son más maquiavélicos que las mujeres y en algunos otros el sexo no es un buen predictor de éste rasgo, por lo que es un buen campo de investigación. Para la cultura, se ha encontrado que al parecer no tiene tanta influencia como pareciera, pues las investigaciones en ocasiones encuentran diferencias de país a país, pero en otras no existe tal.

En cuanto a la personalidad, el maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal y puede formar parte de la misma en situaciones determinadas; como en la obtención de recompensas bajo competencia, mantenimiento de una buena imagen y éxito material. La comunicación y el maquiavelismo también se relacionan. De hecho, el maquiavelismo es un rasgo que suele deteriorar la comunicación jefe-subordinado. Los subordinados con alto maquiavelismo manipulan mejor sus encuentros con los superiores y obtienen así beneficios propios. Los subordinados con alto maquiavelismo tienden a quedar bien con sus superiores y a evitar que éstos piensen que son incapaces, esto se comprende por el deseo de los altos maquiavélicos por obtener una buena imagen y así beneficiarse.

La estructura de la organización también se relaciona con el maquiavelismo, ya que de ésta dependerá si el sujeto maquiavélico tiene espacio para desenvolverse como tal (organización débilmente estructurada), o si se verá frenado para hacerlo (organización altamente estructurada).

Sobre el maquiavelismo y tácticas de influencia los individuos dependiendo de las circunstancias emplearán determinadas tácticas, además que aquellos con alto maquiavelismo no temen al uso de tácticas duras cuando las suaves no sirven a sus fines, cosa que los bajos maquiavélicos no hacen, ya que consideran que no hay necesidad de hacerlo.

Con respecto al tipo de liderazgo carismático, se encontró que se relaciona positivamente con el maquiavelismo, debido a que, requiere de situaciones de improvisación, competencia, poco afecto y condiciones de interacción cara a cara.



Los resultados obtenidos en las investigaciones sobre el compromiso y otras variables son ambiguos, pues algunos sí encuentran una relación positiva entre el compromiso y las variables estudiadas, tales como la edad y el maquiavelismo; y otras han encontrado una relación negativa entre compromiso y la antigüedad en el puesto.

En cuanto a las tácticas de influencia y el maquiavelismo, se ha encontrado que existen diferencias entre el uso de las mismas por parte de los sujetos con alto maquiavelismo y los de bajo maquiavelismo. Los de alto maquiavelismo están más dispuestos a usar distintas tácticas con tal de conseguir su objetivo, es decir, pueden usar desde tácticas suaves hasta las duras de ser necesario; en cambio, los de bajo maquiavelismo no son capaces de hacerlo.

En suma, el término de maquiavelismo debería ser más estudiado, para de ese modo obtener más beneficios y mayor conocimiento a cerca de las personas, su lugar de trabajo y su desempeño dentro del mismo.

Así, que se ha visto que, aunque en nuestro país es un concepto poco estudiado, el Maquiavelismo es un rasgo de personalidad que influye en todos los aspectos de la vida de las personas, ya que ellos tratan de influir a todos en todo momento para conseguir lo que buscan. Y también el concepto de tácticas de influencia, ya que son estrategias para persuadir a los demás, de ahí la importancia de hacer una investigación sobre ambos conceptos para saber si tienen alguna relación, por lo consiguiente se necesita un capítulo sobre Tácticas de influencia organizacional. Aunque pueda parecer algo negativo, el maquiavelismo puede canalizarse de manera adecuada para hacer que las organizaciones funcionen de una forma más eficiente identificando a las personas maquiavélicas dentro del lugar de trabajo, las cuales podrían influenciar de modo más eficaz a sus subordinados, jefes y compañeros para sacar adelante las tareas y mejorar el rendimiento de la empresa.



Capítulo 3

Tácticas de Influencia

El hombre es por naturaleza un ser social y siempre está relacionándose con otros en todos los ámbitos en donde se desenvuelve, y esto incluye a la organización. En base a lo anterior dentro de una relación siempre existe la comunicación que puede ser oral y no verbal; considerando así que existen tres direcciones del flujo de la comunicación en las organizaciones y se relacionan con la jerarquía: vertical, que comprende las comunicaciones ascendentes y descendentes; y la comunicación lateral.

Es necesario recalcar que quien posee poder e influencia sobre los demás ocupa un puesto privilegiado en los canales o redes de comunicación. Por lo que los individuos emplean la manipulación para ganar y mantener el control sobre los demás; una frase muy común para encerrar ésta idea es la de "El fin justifica los medios".

Así se ha hecho presente la capacidad del ser humano de lograr que los demás actúen a favor de sus deseos, éstas personas son las que marcan la directriz que ha de enfocar los esfuerzos hacia los objetivos que ellos plantean, son las personas que sustentan alguna clasificación de poder en nuestra sociedad; este poder puede encontrarse latente o potencializado en una persona, sin necesidad de hacerse manifiesto.

El poder es algo inherente a las relaciones humanas, debido a que existe dentro de las familias, amigos, pareja y en cualquier ámbito en donde se establezcan relaciones interpersonales, a partir de esta idea, en el presente capítulo se realizó una revisión breve de lo que se entiende por la palabra poder, así como sus clasificaciones y patologías. Consecuentemente se definirá a la influencia; clasificaciones, procesos, principios, objetivos y áreas de ésta. Y dado que nuestro punto de interés en la investigación es el conocer las tácticas de influencia, hablamos de ello definiendo el concepto y las clasificaciones de éstas, así como las direcciones en las que se encuentran dentro de una organización y la serie de estudios que se han llevado a cabo con el interés de su influencia en el campo laboral.

Uribe Prado (2002) menciona que las tácticas o estrategias de influencia son parte de las relaciones de poder. El poder de ciertos agentes de influencia en los demás pone sobre la mesa el poder de alguien en la conducta de los demás.



3.1 Definiciones de poder

Uribe-Prado (2001a) dice que una relación de poder muy interesante es la que se da en las organizaciones. A veces complicada por las estructuras jerárquicas, en las estructuras organizacionales es donde se observa una de las estructuras de poder más importantes: el poder en los grupos, es decir, las relaciones de poder entre más de dos personas.

Un concepto constantemente relacionado con el poder es la influencia, y de hecho en algunas ocasiones llegan a utilizarse de forma indistinta aunque sean conceptos diferentes.

El poder es la capacidad de ejercer un dominio sobre otras personas y la influencia es utilizar ese poder para lograr el cambio deseado en éstas (González, 2004).

Guillén (2000) dice que 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.

La relevancia de las tácticas de influencia se basa en la forma en la que se van a conseguir o no las metas interpersonales u organizacionales.

Según Pérez (2003a; en Uribe-Prado) la influencia social está 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.

Una forma para obtener los propios intereses a costa de otros es el maquiavelismo, el cual es frecuentemente asociado con la manipulación y el engaño.

Según Boulding (1993) uno de los factores que determinan la estructura del poder es el potencial para manipular, es decir, alguna forma de dominio en las relaciones entre dos o más personas. El poder es la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos, organizaciones de todo tipo, iglesias, empresas, partidos políticos, Estados nacionales y así sucesivamente.

Según Tawney (1939; en Varela de la Fuente, 2004), el poder es: la capacidad de un individuo o grupos 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 (1947; en Varela de la Fuente, op. cit.) define el poder como la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo a pesar de las resistencias.



Blau (1982; en Varela de la Fuente, op, cit.) considera que el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre grupos o personas, incluyendo los que se ejercen en transacciones de intercambio, además una persona puede acceder a los deseos de otra por convicción, pero también bajo un tipo de amenaza como perder su empleo.

Según Siu (1996; en Varela de la Fuente, op. cit.), 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.

3.1.1 Clasificaciones de poder

A través del tiempo algunos autores han hecho varias clasificaciones del poder, como las siguientes:

French y Raven (1959; en Rodríguez y Assmar; 2002) presentaron una taxonomía de las bases del poder social en la cual distinguen los siguientes tipos de bases de poder:

- ψ Poder legítimo. Siempre que A emita una conducta deseada por B, en virtud del reconocimiento de la legitimidad de que disfruta B para prescribir dicha conducta.
- ψ Poder de recompensa. Cuando A es capaz de ejercer influencia sobre B, en virtud de la posibilidad que tiene de recompensar a B cuando éste obedezca.
- ψ Poder de coerción. Cuando A es capaz de ejercer influencia en B, en virtud de la posibilidad que tiene de inflingirle castigo saber si este no obedece. Dicho tipo de influencia depende directamente de la posibilidad reconocida por B de que A puede aplicarle sanciones si no cede a la influencia ejercida por A. El poder de A sobre B concluirá cuando B deje de reconocer la posibilidad de que A le impondrá castigos por no aceptar la influencia ejercida.
- ψ Poder de referencia. Existen personas con las cuales nos identificamos (referencia positiva) y otras con las que nada tenemos en común (referencia negativa). Cuando la influencia ejercida por A sobre B, proviene de que B haya tomado a A como punto de referencia (positiva o negativa), la base de la influencia ejercida es el poder de referencia.
- ψ Poder de conocimiento. Se dice que A tiene poder de conocimiento sobre B cuando B obedece las prescripciones dictadas por A, en virtud de la aceptación del conocimiento demostrado por A.

Posteriormente, Raven (1965; citado en Rodríguez y Assmar, op. cit.) agregó una sexta base de poder a la taxonomía señalada:



ψ Poder de Información. Es cuando una persona A cambia su comportamiento o actitud en función de una reorganización cognoscitiva provocada por el contenido de una influencia ejercida por otra persona, B, y no en virtud de alguna característica específicamente asociada con B.

Rahim, Antonioni y Psenicka (2001) probaron un modelo estructural de las ecuaciones de las cinco bases de French y Raven del poder de supervisión (coercitivo, recompensa, legítimo, experto y referente), de los estilos de manejar conflicto con el supervisor y el funcionamiento de trabajo. El estudio demuestra que el poder de referencia es más eficaz que otras bases de poder en influenciar las variables de criterio. Los "encargados con poder de referencia hacen que tenga significado para otros y les dan un sentido de propósito. Pueden generar confianza, franqueza y respeto usando éstas mismas cualidades en sus interacciones con otros" (Knapp, 1990; en Rahim, et al. op. cit.). Sin estas cualidades de la dirección asociadas al poder de referencia, otras bases del poder pueden no ser muy eficaces en cambiar los comportamientos de los subordinados.

El acoplamiento entre las bases expertas y de referente del poder indica probablemente que los encargados que son altos en el poder experto tienen altas capacidades cognoscitivas (IQ), pero los encargados que son altos en poder referente tienen altas habilidades, y capacidades no cognoscitivas. Coleman (1998; en Rahim, et al. op. cit.) proporciona evidencia acerca de que los encargados con las últimas habilidades poseen lo que él llama la inteligencia emocional (EQ). Sin EQ "una persona puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente incisiva, analítica y una fuente sin fin de ideas creativas, pero él todavía no será un gran líder" (Coleman, 1998; en Rahim, et al. op. cit.).

Por su parte Boulding (1990; en Varela de la Fuente, 2004) propone una clasificación de los tipos de poder en su libro "Las tres caras del poder":

Tabla 1.
Clasificación de Poder de Boulding (1990).

Primera Clasificación (por su estructura y sus consecuencias)	Segunda Clasificación (por su naturaleza y estrategias)	Tercera Clasificación (por las Instituciones que lo ejercen)
ψ Poder destructivo	ψ Poder de amenaza	ψ Poder político y militar
ψ Poder productivo	ψ Poder de intercambio	ψ Poder económico
ψ Poder integrador	ψ Poder de amor	ψ Poder social

Primera clasificación: define la estructura del poder, además de basarse en las consecuencias del mismo. Sus elementos son:

ψ Poder destructivo. Es el poder de destruir las cosas mediante cualquier objeto destinado a ello como las armas.



- ψ Poder constructivo. Incluye las actividades, las herramientas y proceso destinados a la construcción de algo, puede ser de origen destructivo siempre y cuando el fin sea contribuir a la construcción de algo.
- ψ Poder integrador. Puede considerarse como el lazo que une a las organizaciones, ya sea con el fin de crear grupos, familias, inspirar lealtad, etc. Así mismo tiene la característica de crear enemigos y reñir con otras personas.

La segunda clasificación incluye las características del poder, que de forma aproximada corresponden a los elementos de la primera clasificación. Se compone de:

- ψ Poder de amenaza. Para que se pueda dar debe de haber dos partes, la amenaza y la amenazada pudiendo reaccionar de cinco maneras diferentes: 1) respuesta sumisa (cuando hace lo que el amenazador quiere y por lo tanto la amenaza no se consume), 2) respuesta de desafío (cuando el amenazado reta e incluso amenaza al otro), 3) respuesta de contraamenaza (la parte amenazada debe de contar con recursos suficientes o fingir que los tiene para disuadir al amenazador para que no cumpla con la amenaza), 4) respuesta de huida (es evitar a toda costa el estímulo amenazante) y 5) respuesta de conducta "desarmadora" (cuando de alguna forma el amenazado logra hacer una alianza con su agresor).
- ψ Poder de intercambio. Necesita de dos partes, se establece una relación de comercio, comprende elementos como la conversación, servicios recíprocos, etc. La dinámica del intercambio es más simple que la de la amenaza.
- ψ Poder del amor. Existen relaciones que se pueden englobar con la palabra amor, tomándola como estructura integradora. Si el término amor es muy fuerte, se puede sustituir por la palabra respeto. El amor también está relacionado con estructuras como orgullo, culpa o vergüenza. Pero también tiene que ver el aspecto negativo del poder, esto reflejado en el odio con el fin de herir.

Tercera clasificación: se refieren a las instituciones que ejercen poder.

- ψ Poder político y militar. El poder político recurre al poder de la amenaza, por ejemplo, al recaudar impuestos aunque se puede tomar de igual forma como poder de intercambio, pues en teoría se recibe un servicio, también, se toma como el poder del amo, pues hay cierto respeto hacia el representante del poder político. Por otro lado, el poder militar, se basa principalmente en el poder destructivo, aunque contiene algo del elemento productivo y de intercambio, pues es necesario un objeto material para la satisfacción de las necesidades básicas.
- ψ Poder económico. Se relaciona con la distribución de la propiedad. Tiene una parte de poder de amenaza visto en la esclavitud.



ψ Poder social. Se basa en las instituciones que funcionan con el poder integrador, como lo son la familia, la religión, organizaciones caritativas, etc. Éste poder es la capacidad de hacer que la gente se integre a alguna de éstas instituciones. Generalmente se financian con donaciones, no con el intercambio.

Según Arias Galicia (1999; en Martínez, 2003), el poder se divide en:

- ψ Formal. Se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente. Por tanto, se le denomina también autoridad.
- ψ Informal. Surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida.

David McClelland (French y Raven, 1959; en González, 2004) plantea una clasificación muy simple respecto al poder, proponiendo una dicotomía de bueno-malo, habla sobre las dos caras del poder: la positiva, que se caracteriza por una necesidad socializada de iniciar, influir y guiar, pretende permitir que los demás alcancen sus metas, así como también permite que la persona que tiene el poder alcance las suyas. Busca delegar el poder en él y en otros. La cara negativa del poder se caracteriza por una necesidad no socializada y primitiva de ejercer control y dominio sobre otros.

Thibaut y Kelley (1959; en Uribe-Prado, 2003b) argumentan que las estrategias de poder se basan "en aumentar" o "reducir" resultados en situaciones interpersonales. En el aumento de resultados, una persona poderosa provee recompensas en orden de inducir a otra a ejecutar comportamientos deseables. Por el contrario, en la reducción de resultados, el actor aplica sanciones negativas en cualquier caso en que la otra persona desarrolle un comportamiento distinto al deseado por él.

Parsons (1963; en Uribe-Prado, op. cit) propone cuatro modelos básicos para obtener resultados en una interacción:

1. Persuasión.
2. Inducción.
3. Activación del convencimiento.
4. Disuasión.

La persuasión es la tendencia del actor a ganar la confianza de quien recibe la influencia mediante "razones". La inducción es la tendencia del actor para obtener decisiones favorables del objetivo por medio de una propuesta de ventajas convincentes al receptor de la influencia. Activación es la tendencia del actor para obtener consentimiento del punto de vista del influyente. Finalmente, la disuasión es la tendencia a invocar compromisos.

Etzioni (1961; en Uribe-Prado, op. cit.) distingue entre tres tipos de poder básico por los medios utilizados:

- a) Coercitivo.
- b) Remunerativo.
- c) Normativo.



El coercitivo envuelve medios físicos como restricción de momento, control del alimento, sexo y comodidad. El remunerativo está basado en medios materiales como bienestar, beneficios suplementarios y destrucción de la propiedad. El normativo descansa en la manipulación de recompensas simbólicas y privaciones, como estimación y desaprobación.

Kelman (1958, 1961; en Uribe-Prado, 2003b) se centró en tres procesos de poder:

- a) Confianza.
- b) Identificación.
- c) Internalización.

La confianza, es la aceptación del objeto del control del actor. La identificación activa la atracción del objeto hacia un deseo del actor. Finalmente, la internalización envuelve el acuerdo del objeto con las creencias y opiniones del actor debido a que éstas concuerdan con el sistema de valores del objeto.

Tedeschi, Schelenker y Bonota (1973, en Uribe-Prado, op. cit.) introdujeron los modos de influencia que un actor puede emplear en una matriz de 2↔2. Las amenazas y las promesas son modos influenciados en los cuales el actor media el castigo y la recompensa para el objetivo y no esconde sus intenciones de influenciar. Advertencias y mejoras son modos de influencia en los cuales el actor muestra abiertamente 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 al objeto sin la conciencia del objeto de las intenciones del actor. El control informativo incluye control guía, información filtrada y el uso manipulado de advertencias y mejoras. 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. Finalmente, el uso de manipulación de advertencias y mejoras es la tendencia del actor para distinguir los deseos del que se pretende influenciar.

Tabla 2.
Modos de influencia de Tedeschi, Schelenker y Bonota (1973).

Refuerzos	Influencia abierta	Manipulación
Sí	Amenazas y ofrecimientos	Control de refuerzos
No	Persuasión (advertencias y mejoras)	Control de información: 1. Control guía 2. Filtración de información 3. Advertencias

3.1.2 Patologías del poder

De acuerdo con Rivera Aragón (2000; en Uribe-Prado, 2003b) las patologías de la estructura del poder son sutiles y complejas, pero han dado origen a las instituciones que modifican o corrigen las estructuras de poder, siendo una parte importante de los controles y contrapesos que impiden los



abusos de poder. Quienes ejercen el poder y sus súbditos conforman un ecosistema con influencias recíprocas. Muchas patologías del poder se originan en el hecho de tener una idea equivocada del propio poder; ejercer un poder que no se tiene, formarse una idea equivocada del poder a partir de adulaciones y falta de crítica.

De acuerdo con Parsons (en Blau, 1982; en Uribe-Prado, op. cit.), la definición de poder incluye tres implicaciones adicionales muy importantes:

1. El concepto de poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo para imponer, de forma recurrente, su voluntad sobre otros, y no para referirse a un único caso en el que se influye en una de sus decisiones por más que tal decisión sea importante.
2. La amenaza del castigo a la resistencia, siempre que sea severa, hace del poder una fuerza de apremio; sin embargo, hay un elemento de voluntarismo en el poder, es decir, el castigo se puede preferir a la obediencia, lo cual puede suceder según la decisión de quien lo recibe.
3. El poder puede conceptuarse como algo inherentemente asimétrico que descansa en la capacidad "neta" de una persona para retirar recompensas y aplicar castigos a otros. Su fuente es la dependencia unilateral.

Con base a lo anterior, se puede referir que el poder es inherente a cualquier relación interpersonal y que las tácticas de influencia son parte de éste. Aunque en ocasiones se llega a confundir el poder con la influencia, el primero se refiere a la capacidad de ejercer un dominio sobre otras personas, logrando objetivos comunes o personales y el segundo en utilizar ese poder para lograr el cambio deseado en éstas. Existiendo así un fuerte lazo entre poder, tácticas e influencia. Por medio del poder un individuo o grupos de individuos pueden 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. Así el poder se impone ante cualquier creencia, emoción y conducta de los individuos.

Por lo que se ha dado lugar a diversas clasificaciones de poder como las realizadas por French y Raven, Boulding, Arias-Galicia, McClelland, Etzioni y Kelman, sólo por mencionar algunas.

En cuanto a las patologías del poder se cree que se originan en el hecho de tener una idea equivocada del propio poder; ejercer un poder que no se tiene, y formarse una idea equivocada del mismo a partir de adulaciones o falta de crítica (Uribe-Prado, 2003b).



3.2 Poder y tácticas de influencia

Si las bases de 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 se refleja en 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; en Chávez, 2005).

Se puede afirmar que el fenómeno del poder se relaciona íntimamente con el tema de influencia social. Por ejemplo, con relación al contexto laboral y organizacional se pueden derivar los siguientes elementos de análisis (Uribe-Prado, 2003b):

- Ψ Siempre existirá alguien que dirija la influencia.
- Ψ Siempre existirá alguien que sea receptor de la influencia o poder.
- Ψ Desde un punto de vista organizacional, pueden existir "intentos de influencia" desde tres vías: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de subordinado a subordinado.
- Ψ El uso de tácticas de influencia puede ser determinante en la efectividad del intento de influir, en otras palabras, el poder y su capacidad de realización puede estar determinado por las estrategias utilizadas por la fuente de influencia.

3.3 Influencia

Uno de los fenómenos que ocurren con mayor frecuencia en las relaciones interpersonales es el de influencia social. Constantemente estamos intentando influir en otras personas y siendo influidos por ellas. Nuestras actitudes muchas veces derivan de influencias de otros que son importantes para nosotros y a veces cambian debido a la persuasión de que somos objeto.

Cuando hablamos acerca de la influencia social nos estamos refiriendo al hecho de que una persona induzca a otra a un determinado comportamiento (Rodríguez y Assmar, 2002).

De acuerdo con diferentes paradigmas de investigación experimental, las personas tienden a formar un marco de referencia frente a situaciones nuevas, emitiendo juicios inducidos bajo estados de sugestión hipnótica (Aesbicher y Oberlé, 1990; en Uribe-Prado, 2003a); en otras ocasiones, las personas forman un marco de referencia mediante procesos de influencia recíproca conforme avanza el tiempo, o cuando son inducidos mediante un juicio o norma previa (Sherif, 1935; Hood y Sherif, 1962; en Uribe-Prado, op. cit.); en otros casos, las personas ya tienen un juicio elaborado; sin embargo, los individuos adaptan sus juicios o comportamiento a los de alguna otra persona o grupo, como resultado de la presión simbólica o real de éste, ocasionando lo que se conoce como



conformismo (Asch, 1951; en Uribe-Prado, op. cit.). Finalmente; también se pueden presentar innovaciones cuando se crean nuevas formas con el fin de reemplazar las ya existentes, pudiendo provenir de personas o grupos con poder y autoridad social, o de personas o grupos minoritarios (Moscovici, 1976; Mugny, 1981; en Uribe-Prado, op. cit.).

Según López-Sáez (2001; en Uribe-Prado, 2003a) nuestras creencias, atribuciones o actitudes dependen, en buena medida, de las relaciones que mantenemos con otros individuos, grupos o instituciones. Las personas intervienen, unas veces como agentes influyentes, y otras como objetivo que recibe la influencia de otros seres humanos. La influencia no siempre es deliberada ni explícita. Se puede influir en los demás, por ejemplo, sirviendo como modelo de conducta, sin tener intención de hacerlo. En otros casos, los agentes de influencia, individuos o grupos, tratan de modificar las opiniones y comportamientos de otras personas. Esta última es llamada influencia intencionada o persuasión, y es definida por López-Sáez como la intención de cambiar los pensamientos, sentimientos o conductas de otras personas.

En conclusión, constantemente tratamos de influir a las personas y al mismo tiempo somos influidos por ellas. La influencia social trata de cuando una persona persuade a otra para realizar una determinada conducta. De acuerdo con diferentes enfoques, las personas forman un marco de referencia frente a situaciones nuevas y emiten juicios sobre las mismas. Las creencias, atribuciones y actitudes que se tienen dependen, en gran parte de las relaciones que mantenemos con otros individuos, grupos o instituciones. Además, hay que tomar en cuenta que la influencia no siempre se realiza de forma intencional o explícita, existen casos en los que ésta se da sin que nos demos cuenta de ello.

3.3.1 Definiciones de influencia

La influencia se puede definir como el proceso por el cual la gente persuade a otras para seguir su consejo, aceptar sus sugerencias, o conformarse con sus órdenes. La capacidad para influenciar a otras es esencial para los encargados. Sin embargo, el proceso de la influencia es a menudo complejo y difícil de predecir. La eficacia de una táctica de influencia se basa en las opiniones llevadas a cabo por varios individuos y la interacción de variables múltiples (Lee, 2001).

Galimberti (2002; en Manzanares, 2005) define a la influencia como: "El proceso psicológico que actúa en las actividades intelectuales, las emociones y las acciones de una persona o de un grupo, modificándolas de acuerdo con las expectativas de otra persona o grupo".

Según González (2004) la influencia se refiere a la acción que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar el comportamiento de otro individuo o de un grupo de alguna manera específica, es decir, es la manifestación conductual de esta habilidad, que es embestida por el poder que puede otorgarse a alguien por razones de jerarquía, conocimientos, experiencia, etc.



Hughes, Ginnet y Curphy en 1974 (en Cariño 1986; en Chávez, 2005) definen influencia como: "el cambio en actitudes, valores, creencias o conducta de una tercera persona".

Por otra parte, Faucheaux y Moscovici en 1976 (en Cariño, 1986; en Chávez, 2005), definen la influencia social como "las transformaciones que sufren los mecanismos generales del juicio, la percepción y la memoria como resultado de la interacciones entre dos sujetos, dos grupos relativos a un objeto o estímulo común.

3.3.2 Clasificaciones de influencia

El poder de ciertos agentes de influencia sobre los demás pone en la mesa el poder de alguien sobre la conducta de los demás. La mayoría creemos que somos únicos, libres e irrepetibles, lo cual es cierto. Sin embargo, también puede ser cierto que los seres humanos tenemos comportamientos parecidos y vulnerables a la influencia de otros (Uribe-Prado, 2003a).

La intención de influir va dirigida siempre a obtener un cambio de actitud y/o conducta de los otros, individuos o grupos. Según López-Sáez (en Morales y Huici, 1999; en Uribe-Prado, op. cit.) se han propuesto muchas tipologías para el estudio de la influencia, pero son dos grandes clasificaciones las que en psicología social organizacional nos son útiles:

1. En función del objetivo del agente de influencia pueden existir dos tipos de metas: conseguir un comportamiento concreto en el receptor, o conseguir que éste cambie sus actitudes para producir, a la larga, un cambio conductual. Las campañas publicitarias o las de prevención en seguridad industrial son dos buenos ejemplos.
2. En función del escenario o receptor donde tiene lugar el intento de la influencia; son frecuentes los siguientes tres escenarios: la comunicación interpersonal directa o cara a cara, la comunicación directa a una audiencia y, finalmente, la comunicación de masas. La relación entre jefe-subordinado, una conferencia en un auditorio y un noticiero en la radio o televisión son buenos ejemplos.

Morales (1999; en Chávez, 2005) define y explica las tres modalidades de influencia social, las cuales son: normalización, conformismo e innovación.

- Ψ Normalización: Sherif en 1935 (Morales, 1999; en Chávez, op. cit.), inició el estudio de ésta 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 en 1968 (en Morales, 1999; en Chávez, op. cit.), 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 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, están 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 lo 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; en Chávez, op. cit.).

Ψ 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 (Morales, 1999; en Chávez, op. cit.).

La dependencia es importante para que el proceso de influencia se dé, cuando el individuo se conforma con las expectativas del otro como se observa en la dependencia normativa, 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 cuatro factores de cambio público o privado (Morales, 1999; en Chávez, op. cit.):

1. Interiorización: cambio en lo público y en lo privado (lo que decimos y lo que pensamos).
2. Complacencia: cambio en lo público pero no en lo privado (cambio en lo que decimos, pero no en lo que pensamos).
3. 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).
4. Independencia: no hay cambio ni en lo público ni en lo privado (no cambia lo que decimos ni lo que pensamos).

Ψ Innovación: Se refiere al proceso de elaboración de nuevas formas para reemplazar las ya existentes. Interactúan tres entidades sociales:

1. Poder: es elemento dominante de la relación.
2. Población: a quien va dirigida la influencia.
3. Minoría: la que propone la nueva norma a adoptar.



Kitayama y Burnstein (1994, en González, 2004) sugieren una primera clasificación de los tipos de influencia que existen:

- Ψ La influencia que ejerce el grupo sobre el individuo. Conocida también como conformidad, es decir, la influencia que ejerce la mayoría sobre la persona para cambiar su conducta, esto ocurre cuando el individuo está expuesto a las opiniones, preferencias, costumbres y acciones de los demás integrantes del grupo. Aquí la fuente de influencia social es la mayoría que forma el grupo.
- Ψ La influencia que ejerce el individuo sobre el grupo. En este caso, una minoría dentro de un grupo puede influir sobre la mayoría a través de pensamientos, ideas y comportamientos que sean congruentes con su posición. Éstas se van aceptando de forma gradual por los miembros del grupo y generan un cambio de conducta u opinión individual.
- Ψ La influencia interpersonal. Según Bem (1970) es aquella que se presenta entre los individuos en situaciones en las que intentamos obtener algo de los demás, cuando queremos convencerlo de realizar alguna actividad, o de contribuir con nosotros, o cuando queremos que se comporte de una determinada manera. Aquí la fuente de influencia es un individuo que actúa sobre otro.

En resumen, la intención de influir siempre va encaminada a obtener un cambio en la actitud y/o conducta de otros, individuos o grupos. A lo largo del tiempo se han propuesto diversas clasificaciones para estudiar a la influencia, como lo son las siguientes: en función del objetivo del agente de influencia hay dos tipos de metas: conseguir un comportamiento concreto en el receptor, o conseguir que éste cambie sus actitudes para producir, a la larga, un cambio conductual. En función del escenario o receptor donde tiene lugar el intento de la influencia; son frecuentes los siguientes tres escenarios: la comunicación interpersonal directa o cara a cara, la comunicación directa a una audiencia y, finalmente, la comunicación de masas. Otra clasificación es aquella dónde se definen y explican las tres modalidades de influencia social, las cuales son: normalización, conformismo e innovación. El conformismo contiene a la interiorización, complacencia, conversión e independencia. La innovación incluye al poder, la población y la minoría. Una última clasificación sugiere los siguientes tipos de influencia: la influencia que ejerce el grupo sobre el individuo, la influencia que ejerce el individuo sobre el grupo y la influencia interpersonal.



3.3.3 Proceso de Influencia

En el ámbito laboral, según Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (2002; en Chávez, 2005) se derivan los siguientes puntos:

- a. Siempre hay alguien que dirige la influencia considerado como la fuente de influencia.
- b. Existe alguien que 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.
- d. Desde el punto de vista laboral, pueden existir tres vías de influencia: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de compañero a compañero.

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.

- 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 en 1957 (en Peiró, 1957) los agentes básicos, en contextos organizacionales, son los roles y las conductas de quienes los desempeñan. Ya Bernald en 1938 señaló 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 (en Chávez, 2005).

Según Peiró (1977; en Chávez, op. cit), existen diversos aspectos relevantes en el ejercicio de la influencia:

1. Recursos del agente: disponibilidad de recursos que el destinatario valora y no puede conseguir fácilmente. Esa disponibilidad no implica necesariamente posesión sino control sobre ellos.
2. 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.
3. Aspectos de personalidad: "El locus de control" es uno de los factores que incide en el ejercicio de poder, siendo los sujetos con "locus de control interno" los que probablemente tengan mayores expectativas de conseguir influencia (Porter, 2003; en Chávez, op. cit.). También la "propensión al riesgo" incide al 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; Peiró, 1977; en Chávez, op. cit.).



4. 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; en Chávez, op. cit.).
 - b. Determinantes de la táctica emitida. Las tácticas o medios de poder o influencia han sido definidos por Dahl (1957; en Chávez, op. cit.) como “una actividad mediadora 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.
 - 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.
 1. 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.
 2. Aspectos motivacionales. Los recursos de un agente de influencia sólo 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; Peiró, 1997; en Chávez, op. cit.).
 3. Otros procesos psicológicos relevantes. Allport (1954; Peiró, 1997; en Chávez, op. cit.) ha aludido a los procesos de imitación, identificación y sugestión, y Kelman (1972; en Chávez, op. cit.) 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 probablemente evocado por alguno de los tipos de poder que posee la gente. 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.

En conclusión, en el proceso de influencia existen tres aspectos principales: a) El agente que ejerce la influencia el cual incluye: recursos del agente, motivación del agente, aspectos de personalidad, desempeño de un rol; b) el método utilizado para ello y; c) el destinatario al que se trata de influenciar, dentro de éste aspecto es importante tomar en cuenta que existen una serie de aspectos psicológicos en los individuos que van a afectar la reacción del sujeto de influencia ante el intento de la misma: 1) aspectos perceptivos, 2) aspectos motivacionales, 3) otros procesos psicológicos relevantes: a) sumisión, b) identificación, c) en la internalización.

3.3.4 Principios psicológicos de la influencia

Cialdini (1994; en González, 2004) observó conductas características entre profesionales exitosos como vendedores, comerciantes, etc., que se relacionaban con la habilidad de la persona de obtener la aceptación de la otra parte, con base en ello agrupó estas conductas en seis principios de influencia:

1. Reciprocidad. Una persona se ve obligada a corresponder a aquella que ha hecho algo en su beneficio, es decir, da lo que se ha recibido, devolver el favor o beneficio a aquel que nos ha auxiliado en el pasado.
2. Consistencia. Ésta se produce por la natural tendencia de la gente de ser coherente con sus acciones y pensamientos. Bajo éste principio se utilizan las siguientes técnicas (Uribe-Prado, 2003a):
 - ψ Pie en la puerta. Consiste en pedir a la persona de quien queremos lograr algo un pequeño compromiso, de bajo costo. Una vez aceptada la primer solicitud, se piden compromisos de mayor importancia, obligando a la persona a ser congruente con el primero.
 - ψ Bola baja. Una vez que se ha establecido un compromiso con un acuerdo específico, dicho acuerdo se desconoce y se propone otro acuerdo diferente, generalmente más costoso.
 - ψ Legitimación de favores insignificantes. Consiste en hacer una petición ridícula, presentando esa aportación como algo importante, a pesar de su insignificancia. La eficacia reside en que la persona da mucho más que la petición sugerida.
3. Validación social. Las personas tendemos a actuar como aquellos que nos rodean, es decir, consideramos más apropiadas aquellas conductas que son realizadas por otras personas similares a nosotros y los adoptamos como propios. Éste principio se relaciona con la conducta de contagio y de imitación (González, 2004).



4. Amistad-Simpatía. Es más probable que aceptemos hacer algo que nos pide alguien que nos agrada o queremos. Entre más atracción existe hacia una persona, es más probable que ésta pueda influirnos.
5. Escasez. Las personas valoramos más lo que es difícil de conseguir, todo lo que está prohibido o limitado se vuelve objeto de deseo. Cuando tenemos pocas oportunidades de conseguir algo le conferimos más valor y lo consideramos mejor.
6. Autoridad. Aquella legitimación de poder que nos hace obedecer, ya que quien la sustenta tiene la capacidad de castigar o recompensar nuestras acciones y puede obtenerse por los conocimientos, posición o experiencia (González op. cit).

3.3.5 Objetivos de la influencia

La importancia de las tácticas de influencia para el ámbito de las ciencias de la conducta radica en ser la forma o medio por el cual se van a lograr o no los objetivos, tanto personales como organizacionales, son una de las principales motivaciones que imprimen la actividad cotidiana a nuestra sociedad.

Yulk y Falbe (1990; en González, 2004) proponen una serie de 8 objetivos de influencia dentro de las organizaciones basándose en el estudio realizado anteriormente por Kipnis y Schmidt (1980) respecto a tácticas de influencia y objetivos organizacionales. Los objetivos de influencia que ellos utilizaron para su estudio son lograr que sus jefes, colegas o subordinados realicen actividades tales como:

- 1) Ejecutar una nueva tarea o trabajo para un proyecto nuevo.
- 2) Hacer el trabajo más rápido o mejor.
- 3) Cambiar planes o procedimientos para que se acoplen mejor a sus necesidades.
- 4) Proporcionar su ayuda o consejo para resolver problemas.
- 5) Dar o prestar recursos adicionales, tales como insumos, equipos o ciertas facilidades.
- 6) Dar su formal autorización para algún documento, reporte o producto.
- 7) Apoyar su propuesta en juntas con clientes o gerentes de la organización.
- 8) Proporcionar información que necesite para hacer su trabajo.

Asignar una nueva tarea y hacer el trabajo más rápido o mejor son los objetivos que se persiguen más frecuentemente con personas subordinadas según los resultados de éste estudio. Con jefes y compañeros, el objetivo más común es conseguir recursos (Yulk y Falbe, 1990; en González, op. cit.).



3.3.6 Áreas de influencia social legítima

Los investigadores sobre éste tema demuestran que existe un acuerdo razonable en la población en general sobre las áreas legítimas de influencia organizacional en los empleados. Al respecto Davis y Newstrom (1999; en González, 2004) nos proponen áreas de aprobación general de influencia organizacional:

- Ψ Área de alta influencia. Determinada por los autores como conductas laborales, tales como la limpieza de la oficina propia y el horario de trabajo de cada individuo, es decir, conductas que se relacionan y/o se llevan a cabo dentro del espacio de trabajo.
- Ψ Área de baja influencia. Determinada por los autores como las actividades personales fuera del trabajo, tales como la iglesia a la que se asiste, los lugares en los que se tiene cuenta de crédito y los sitios a los que se va de vacaciones, es decir, actividades que no se relacionan con el trabajo, ni se llevan a cabo dentro del espacio laboral.

3.4 Influencia organizacional

Según García (2000; en Manzanares, 2005), "nuestra conducta está determinada por los grupos, el trabajo se desarrolla generalmente, en grupo y la expansión del campo grupal". Desde que nacen las personas se desenvuelven en grupos y es por esto que la conducta está determinada por estos y por otros que surgirán y desaparecerán a lo largo de la vida, dentro de los grupos las personas aprenden cómo entrar en la sociedad y cómo funcionar dentro de ella. A su vez, los grupos se encuentran integrados en otras estructuras más amplias, como las organizaciones, de modo que éstas como unidades sociales construidas y reconstruidas por los seres humanos para conseguir unas metas,..., son una integración de grupos que constituyen el sistema social interno de la organización.

Dentro de la organización es muy común encontrar que las personas luchan por algo, por subir de puesto, por lograr un mejor sueldo, o por hacer que los demás actúen como él quiere, es decir, luchan por ejercer influencia en los demás, por esto se valen de tácticas que les pueden ayudar a conseguir su objetivo. Las tácticas de influencia son diferentes métodos y formas de lograr que los demás hagan lo que alguien quiere.

3.5 Tácticas de influencia en las organizaciones

Según Schriesheim & Hinkin (1990; en González, 2004), el poder es referido como un potencial para ejercer influencia; por otro lado la influencia se entiende en términos más activos ya que se relaciona con el cambio de conducta que presenta una persona sobre la cuál se dirige cierta acción. Si se llevan a cabo acciones de poder, entonces se convierten en influencia (Guillén & Guill, 2000).



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

3.5.1 Definiciones

Las tácticas de influencia son las formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás (Hinkin & Schriesheim, 1990; Yukl & Falbe, 1990, en Gutiérrez y Mejía, 2002).

Las tácticas de influencia son tipos específicos de comportamiento proactivo usados para ejercer la influencia (Yukl, 2002; en Douglas y Gardner, 2004).

Las tácticas de influencia se refieren a los comportamientos reales diseñados para cambiar las actitudes, las creencias, los valores, o los comportamientos de otra persona (Hughes, Ginnett, y Curphy; en Reimers, 2002).

3.5.2 Clasificaciones

Falbo en 1977 (en Varela de la Fuente, 2004) aplicó un método inductivo, pidiendo a 141 sujetos escribir un ensayo describiendo cómo 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 3.
Estrategias de poder, Falbo (1977; en González, 2004).

Táctica	Definición
Afirmación	Sostener o dar por cierta una cosa.
Negociar	Acción de intercambiar favores.
Acuerdo	Pacto tratado, promesa de un arreglo.
Engaño	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.
Emociones del influenciador	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones y que va dirigida a los subordinados.
Emociones del influenciado	Manipulación mediante comunicación verbal y no verbal para cambiar el estado de ánimo.
Evasión	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.



Pericia	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.
Hecho consumado	Hacer lo que se desea, libremente.
Insinuar	Dar a entender indirectamente algo.
Persistencia	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
Persuadir	Tratar de convencer a alguien.
Razón	Utilizar argumentos racionales para influenciar a otros.
Declaración sin fundamento	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
Manipulación de pensamiento	Hacer creer a alguien que una idea ajena, es la suya.
Amenaza	Evidenciar las consecuencias negativas que traería el no seguir el plan sugerido.

En la investigación de Falbo (1977, en González, 2004) se plantea un escalamiento multidimensional de las 16 estrategias mencionadas, en donde se pretende explorar la similitud con que se perciben y cuál es la estructura mediante la cual los expertos involucrados las ordenan y/ o juzgan. Se proponen dos dimensiones bajo las cuales son juzgadas las tácticas:

1. Racional/ irracional.
2. Directas/ indirectas.

Esta conceptualización se debió a que las tácticas más cercanas al extremo racional fueron las siguientes: razón, negociar y acuerdo; mientras que en el extremo irracional, es decir, más emocional se situaron: evasión, engaño y emociones del influenciador (en González, op. cit.).

En el extremo de las tácticas indirectas se situaron: insinuar y manipulación de pensamiento. Las tácticas más cercanas al extremo de las directas fueron: afirmación, declaración sin fundamento y hecho consumado (en González, op. cit.).

Las cinco tácticas restantes no se mencionan porque no resultaban tan representativas para los extremos, a diferencia de las que mencionamos anteriormente, que fueron las que apoyaron la clasificación de los continuos (en González, op. cit.).

Por otro lado, Falbo (1977) encontró que las estrategias indirectas e irracionales se asocian con maquiavelismo (en González, op. cit.).

Para Tedeschi (1979; en Gutiérrez y Mejía, 2002) existen algunos factores que contribuyen al éxito de la influencia sobre la persona blanco, éstas se refieren a las fuentes materiales de que dispone el agente (que le permiten reforzar o castigar a otros); su estatus (le permite tener mayor confianza sobre la autoridad legítima que posee y ejercer influencia exitosamente); su



experiencia (en conocimientos y habilidades que incrementan su grado de seguridad en su probable éxito); y su atracción interpersonal (que le permite una interacción cooperativa con personas con las que tiene buenas relaciones), los cuales determinan qué tan frecuentemente el agente intentará influenciar a otros y el modo de influencia que éste utilizará.

A esta investigación le siguieron otras, como la realizada por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Varela de la Fuente, 2004), quienes, preocupados por la influencia en las organizaciones, entre subordinado y jefe, entre jefe y subordinado y entre colegas, pidieron a 165 sujetos escribir un ensayo narrando un episodio de influencia considerando las tres vías de influencia.

A través de análisis de contenido de las descripciones descritas de los supervisores de distintas organizaciones, identificaron un total de 370 tácticas que clasificaron dentro de 14 categorías a las cuales denominaron (en Gutiérrez y Mejía, 2002):

Tabla 4.
Clasificación de Tácticas de Influencia de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en González, 2004)

Táctica	Definición
Clandestino	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.
Acciones personales negativas	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
Acciones administrativas negativas	Llevar a cabo actividades en detrimento de una persona relacionadas con su trabajo, salario y evaluaciones.
Intercambio	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.
Perseverancia	Llevar a cabo acciones con tenacidad y persistencia.
Entrenamiento	Mostrar como se hacen las cosas, incrementando el aprendizaje.
Recompensa	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.
Auto-presentación	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
Petición directa	Solicitar que se acaten las órdenes de manera rigurosa.
Petición débil	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.
Exigencia	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos.
Explicación racional de la solicitud	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.



Datos de respaldo	Hacer solicitudes de acciones con datos que lo soporten.
Coaliciones	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.

Posteriormente, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en Gutiérrez y Mejía, 2002), revisaron las 370 tácticas encontradas y elaboraron un cuestionario que contenía 58 reactivos que aplicaron a una muestra de 754 estudiantes graduados y empleados. Los resultados del análisis factorial mostraron la presencia de 8 dimensiones de influencia a las cuales denominaron:

- ψ Asertividad
- ψ Adulación
- ψ Racionalidad
- ψ Sanción
- ψ Intercambio
- ψ Recurrir al superior
- ψ Coalición
- ψ Sustitución

Lo anterior dio paso para la construcción del instrumento que nombraron Perfil de Estrategias de Influencia Organizacional (POIS; Kipnis y Schmidt, 1982, en Gutiérrez y Mejía, op. cit.), que permitió el desarrollo de investigaciones más amplias en este campo. Esta escala mide el uso de seis tácticas de influencia: asertividad, negociación, coalición, amigabilidad, autoridad más alta y razón (Ringer y Boss, 2000):

- ψ La asertividad incluye conductas que involucran los actos negativos dirigidos al blanco de influencia e incluye tácticas tales como tener confrontaciones cara a cara o el uso del enojo para forzar la complacencia por el blanco.
- ψ Negociación, involucra la promesa de beneficios o recursos a cambio de complacer la demanda del agente. Además, los agentes también pueden recordar al blanco los beneficios hechos en el pasado o favores con la expectativa de que el blanco ahora obedecerá cualquier demanda.
- ψ La coalición involucra la alianza del agente con otros actores (pares y subordinados), quienes tienen intereses y necesidades similares, con el intento de ejercer la influencia.
- ψ La amigabilidad incluye conductas no molestas diseñadas para fortalecer la relación social entre el agente y el blanco y aumentar el atractivo interpersonal del agente. La idea es que los agentes intentan aparear la relación social con una demanda de acción.
- ψ Las súplicas ascendentes involucran la formación de coaliciones en los niveles jerárquicos sobre el blanco de influencia e incluye el uso de



súplicas formales, o ganando el apoyo informal de los niveles más altos de la dirección.

- ψ La razón es el uso de argumentos lógicos para animar la complacencia por el blanco. Por ejemplo, los agentes pueden presentar hechos, figuras e información crítica para influir en la conducta.

Estos autores encontraron que la elección de una táctica de influencia estaba asociada con a) los objetivos para realizar la acción, esto es, se relacionaba con lo que la persona quería obtener (objetivos de influencia), entre los que se mencionaban pedir asistencia o asesoría en el trabajo, asignar tareas o actividades; b) la cantidad de resistencia mostrada por la persona en quien se ejercía la influencia; y c) el poder de la persona que ejerce la influencia (dirección de influencia) (en Gutiérrez y Mejía, 2002.).

En el estudio realizado por Yukl y Falbe (1990; en González, 2004) se utilizan una serie de 8 escalas de tácticas de influencia.

Tabla 5.
Tácticas de Influencia, Yukl y Falbe (1990; en González, 2004)

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

Estas tácticas son similares a las propuestas por Kipnis (1980), sin embargo, agregaron algunas como Consulta y Apelar a la inspiración que Yukl &



Falbe (1990) propusieron bajo el argumento de que existían innumerables ejemplos de ellas en la literatura respecto a liderazgo (en González, op. cit.).

Consulta. Es una forma de comportamiento propia del liderazgo ampliamente estudiado. Se ha aceptado que algunos gerentes influyen a sus empleados a favor de una decisión, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones o en la planeación de su implementación (en González, op. cit.).

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

Dentro de los resultados obtenidos en este estudio, encontramos cosas interesantes y dignas de mencionarse (en González, op. cit.):

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

Yukl y Falbe (1992) realizaron un segundo estudio en el que además de examinar las diferencias direccionales en el uso de las tácticas, exploraban la relativa efectividad que pudieran tener cada una de las estrategias para influenciar en las tres direcciones, incluyendo aspectos tales como el compromiso con la tarea y el desempeño, como criterios de evaluación inmediata del éxito obtenido al emplear una y otra táctica. Por primera ocasión, se incluían 9 dimensiones, provenientes de análisis estadísticos e investigaciones de validez (Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990; en Gutiérrez y Mejía, 2002), en el denominado Cuestionario de Conductas de Influencia (IBQ), que abarcaba un amplio rango de conductas proactivas que mostraban ser importantes para ejercer una supervisión efectiva.

El modelo que proponen, establece que entre los factores que determinan la frecuencia con la que se utiliza una u otra táctica en una dirección particular, se encuentran (en Gutiérrez y Mejía, op. cit.):

- ψ La consistencia con las normas sociales actuales y las expectativas de roles influyen en el uso de una táctica en un contexto determinado.
- ψ La persona que ejerce la influencia, posee una base de poder apropiada para utilizar una táctica en un contexto determinado.



- ψ El nivel de resistencia.
- ψ El costo de utilizar una táctica en relación con los beneficios que se obtienen.

Esto indica que la mayor parte de los agentes prefieren usar tácticas que son socialmente aceptadas, viables en términos de su posición y poder personal (nivel jerárquico dentro de la organización) en relación con la persona blanco (en Gutiérrez y Mejía, op. cit.).

Entre las tácticas de influencia que se consideran dentro del IBQ, se encuentran (en Gutiérrez y Mejía, op. cit.):

1. Persuasión racional. La presentación de datos y la información se basa en argumentos lógicos y evidencia factual con el fin de que la propuesta o petición sea vista como alcanzable y resulte en el logro de los objetivos. Por tanto, quien ejerce la influencia se centra en sus propios conocimientos y su capacidad para comunicar esa información con el fin de persuadir a los demás.
2. Intercambio. La persona ofrece un intercambio de favores que implica reciprocidad en un tiempo posterior o el compromiso de que se obtendrá algún beneficio futuro si se ayuda en el logro de la tarea. Por tanto, el beneficio que la persona ofrece depende de su tiempo, esfuerzo, habilidades propias y de los recursos de la empresa de los que puede disponer.
3. Táctica de Presión. La persona emplea demandas, tratos o recordatorios persistentes para influir a la persona a cumplir una solicitud o apoyar sus propósitos. Puede implicar el establecimiento de límites de tiempo y la asignación de tareas específicas, mediante la insistencia enérgica para el logro de sus objetivos.
4. Cordialidad. La persona busca obtener algo de buen modo, provocando que los demás piensen favorablemente de ella, antes de solicitar la realización de la tarea. Depende de que la persona en quien se influye piense bien de quien ejerce la influencia, esto se logra dando muestras de comprensión, empleando el halago, siendo sensible ante los sentimientos y actitudes de los demás.
5. Coalición. La persona busca la ayuda de otros para persuadir a la persona blanco a realizar algo o emplea el apoyo de otros como una estrategia para obtener la aceptación o acuerdo de la persona blanco.
6. Táctica de consulta. La persona busca la participación de otras personas para la planeación y/o toma de decisiones para la implementación de una estrategia, la realización de alguna tarea, actividad o cambio en la organización, solicitándoles su colaboración, opinión y aportación de ideas.
7. Táctica de confianza. La persona hace una solicitud o propuesta que provoca el entusiasmo. Implica recurrir a los valores, ideales y



aspiraciones de la persona que es influida para incrementar su confianza de que lo puede hacer ofreciéndole apoyo en sí mismo.

8. Aprobación superior. La persona busca persuadir mediante la idea de que su petición es apoyada por la alta gerencia o a través de órdenes más elevadas dentro de la organización, como lo es la alta dirección de la empresa. Se utiliza como una estrategia de respaldo cuando quien desea ejercer la influencia no espera que el otro acepte su petición.
9. Legitimidad. La persona busca establecer la legitimidad de sus solicitudes, ya sea reclamando y haciendo valer su autoridad o mostrando que hace lo correcto de acuerdo con las políticas, reglamentos, prácticas o tradiciones de la organización.

De manera general, las tácticas de confianza, persuasión racional y consulta, muestran una mayor efectividad para influenciar a otros y correlacionan positivamente con respecto al compromiso que se logra con la tarea y con su efectividad cuando ésta se utiliza, independientemente de la dirección a la que se dirijan, puesto que son percibidas como socialmente aceptables. En contraposición con las tácticas de presión, coalición y legitimidad, las cuales son frecuentemente menos efectivas, dado que no son socialmente aceptadas como formas de conducta en diversas situaciones y llegan a provocar desacuerdo, molestia y enojo en la persona blanco (en Gutiérrez y Mejía, op. cit.).

Lamude (1994; en Mcfarland, 2002) categorizó a las tácticas como suaves o duras. Las tácticas de influencia duras implican el uso de la posición y de la autoridad, y tienden a ser utilizadas en una manera impersonal y manipulante. Las tácticas suaves implican el uso de la energía y de compartir energías personales. Por ejemplo, las tácticas de coalición y presión se pueden percibir como tácticas duras, porque su uso implica el intentar forzar a un individuo a conformarse con las demandas del líder. En contraste el congraciarse y la persuasión personal se pueden considerar como tácticas de influencia suaves, porque la gente las utiliza para ganar conformidad adulando a un individuo o razonando con él o ella en vez de forzar conformidad.

La elección de la táctica que utilice una persona para influenciar a otra, y la frecuencia con la que la utilice, estará determinada por la historia del individuo en cuanto a sus éxitos o fracasos en sus intentos de influencia, por la fuente de poder que se tenga, por la situación en la que se encuentre, por los objetivos y la relación que guarde con la persona que se desee influenciar, entre otros factores (en González, 2004).

Según Somech y Drach-Zahavy (2002), las estrategias duras pueden ser descritas como la forma por medio de la cual las expectativas de sumisión del agente pueden ser alcanzadas. Esto puede ser a través de peticiones asertivas directas de condescendencia o por medio de amenazas, manipulación y agresión. Lo anterior significa que generalmente están asociadas con el poder legítimo.

Las estrategias racionales incluyen la aplicación de la negociación y la lógica. Esto consiste en la solicitud o el intento de sonsacar al blanco mediante el



razonamiento. El objetivo es ofrecer al blanco un curso de acción (de acuerdo a la solicitud de influencia) que presumiblemente puede maximizar el valor de la expectativa de algún resultado importante para el blanco. Este tipo de estrategia puede ser conceptualizada dentro de la utilidad o del cuerpo de expectativas de ganar lo que es deseado (Farmer y Fedor 1996; Jacobs, 1970; Tedeschi, Schelenker y Bonota 1973, en Somech y Drach-Zahavy, op. cit.).

Se dice que las estrategias suaves se usan cuando el agente busca la condescendencia de una manera política, amistosa o humilde por adulación y simpatía con el blanco de influencia. Las estrategias suaves incluyen menos agresividad y más medios psicológicos de influencia (Neale y Northcraft, 1991; en Somech y Drach-Zahavy, op. cit.), y están diseñadas para obtener la condescendencia voluntaria del blanco.

Higgins, Judge y Ferris (2003) abordan el tema haciendo en primera instancia, un análisis de la literatura disponible acerca de las diferentes tácticas de influencia, y las que consideraron fueron las siguientes: asertividad, coalición, intercambio, congraciarse, racionalidad, suplica ascendente y autopromoción. En segunda instancia recopilaron y evaluaron varios estudios para encontrar una definición o descripción de cada una de las tácticas a estudiar y su relación con los niveles de funcionamiento y/o éxito extrínseco. Pero se encontró que existe poca información al respecto, además de que encontraron contradicciones en los estudios recopilados, acerca de la descripción de éstas.

Posteriormente, correlacionaron cada una de las tácticas de influencia con los niveles de funcionamiento y/o éxito extrínseco, encontrando así, una correlación positiva entre congraciarse y racionalidad, mayor a cero. Es decir, los individuos que utilizan el congraciamiento, lógica y los datos para justificar sus peticiones, tienen mayor probabilidad de alcanzar el éxito. Los resultados obtenidos posiblemente se deban a que los niveles de funcionamiento son influenciados directamente por el comportamiento del empleado más que por el sueldo o las promociones, es decir, los dos componentes del éxito extrínseco (Higgins, et al., 2003).

Los individuos pueden elegir diversas estrategias de influencia cuando están en situaciones similares. Por ejemplo, mientras que un individuo puede utilizar la táctica de alardear para obtener una oferta de trabajo, el mismo individuo puede utilizar el congraciamiento o la racionalidad en una tentativa de obtener un aumento de salario o promoción de puesto. Por otra parte, otro individuo, cuando está frente a la misma situación, puede utilizar el congraciamiento para obtener una oferta del trabajo y la asertividad o alarde para ganar un aumento de sueldo (Higgins, et al. op. cit.).

Diversos factores del contexto y de diferencias individuales determinan qué táctica de influencia elige un individuo (Falbe y Yukl, 1992; Ferris, Perrewe, Anthony, y Gilmore, 2000; en Higgins, et al. op. cit.). Falbe y Yukl encontraron que el usar una sola táctica suave (p.e. congraciamiento o consulta) era más eficaz que una sola táctica dura (es decir, las que confían en autoridad, tal como la de alardear). Además, combinar dos tácticas suaves, era más eficaz que cualquier táctica o una combinación de táctica duras. Así, la evidencia sugiere



que diversas tácticas tengan grados que se diferencian en eficacia (en Higgins, et al. op. cit.).

Orpen (1996) encontró un efecto positivo del congraciamiento en promociones (Higgins, et al. op. cit.).

Thacker y Wayne (1995) encontraron un efecto negativo para la misma relación (en Higgins, et al. op. cit.).

Los resultados de su meta-análisis demuestran que los individuos que exhiben comportamientos de congraciamiento, y que utilizan la lógica y datos para justificar sus peticiones, parecen tener una mayor ocasión de tener éxito en sus carreras que los individuos que utilizan estas tácticas en bajo grado (Higgins, et al. op. cit.).

Higgins, et al. (2003) indicaron que la mayoría de las investigaciones sobre tácticas de influencia organizacional se han centrado en una o más de las siguientes tácticas: congraciamiento, alardear, racionalidad, asertividad, intercambio, súplica ascendente, y/ o coaliciones. Además, la táctica de alarde es incluida en la investigación de Gordon como táctica de congraciamiento. Sin embargo, Godfrey, Jones y Lord (1986) señalan que teóricamente y conceptualmente, es importante distinguir la táctica de alarde y el congraciamiento como tácticas independientes de influencia.

Una de las pocas investigaciones hechas en México sobre tácticas de influencia organizacionales es la realizada por Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (2003), quienes en una réplica al estudio realizado por Falbo, aportan datos importantes de la población mexicana. Obtuvieron 20 estrategias similares a las de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y Falbo (1977), además de 7 nuevas tácticas de ésta población. Estas 27 tácticas fueron sometidas al proceso de escalamiento multidimensional el cual arrojó 4 grupos: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva (en Varela, 2004).

Tabla 6.
Clasificación de las tácticas de influencia organizacional, resultado del estudio de Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (2003).

GRUPO A Persuasión racional	GRUPO B Persuasión autoritaria	GRUPO C Persuasión irracional	GRUPO D Persuasión afectiva
Ψ Ser amable *	Ψ Obedecer *	Ψ Exponer sin fundamento ***	Ψ Intimar *
Ψ Hacer el trabajo de otros*	Ψ Evadir ***	Ψ Persistir ***	Ψ Revisar *
Ψ Hacer alianzas **	Ψ Ordenar (dar órdenes) **	Ψ Insinuar ***	Ψ Orientar *
Ψ Pedir favores **	Ψ Alardear **	Ψ Desafiar ***	Ψ Repartir *
Ψ Recompensar **	Ψ Amenazar **	Ψ Expresiones faciales ***	Ψ Experiencia ***
Ψ Capacitar *		Ψ Engañar ***	Ψ Negociar ***
		Ψ Acciones clandestinas **	Ψ Intercambio **



*Tácticas nuevas encontradas por Uribe-Prado, et al. op. cit. en la población mexicana.

** Tácticas encontradas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)

*** Tácticas encontradas por Falbo (1977).

Asimismo, Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (2003), definieron las tácticas que encontraron en su estudio e hicieron la traducción de las definiciones de las tácticas que coincidieron con las de Kipnis, et al. (1980) y Falbo, (1977) éstas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7.
Definiciones de las tácticas de la influencia organizacional obtenidas por Uribe-Prado, Valle- Gómez y González- Sánchez (2003).

Táctica	Nombre original	Autor	Definición/ traducción *
Ser amable	-	Uribe-Prado	Tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás.
Hacer el trabajo de otros	-	Uribe-Prado	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas.
Hacer alianzas	Coalitions	Kipnis	Obtener el apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.
Explicación racional	Explained rationale for request	Kipnis	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.
Pedir favores	Weak ask	Kipnis	Solicitar que se acaten las ordenes con flexibilidad.
Capacitar	Training	Kipnis	Mostrar cómo se hacen las cosas incrementando el aprendizaje.
Obedecer	-	Uribe-Prado	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.
Insinuar	Hinting	Falbo	Dar a entender indirectamente algo.
Persistir	Persistente	Falbo	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
Alardear	Self presentation	Kipnis	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
Acciones clandestinas	Clandestine	Kipnis	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.
Mostrar experiencia	Expertise	Falbo	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.
Orientar a los demás	-	Uribe-Prado	Dirigir o informar a alguien lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos.
Repartir el trabajo	-	Uribe-Prado	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras



			personas.
Exponer sin fundamento	Simple statement	Falbo	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
Intimar	-	Uribe- Prado	Trabar amistad (intimidad), vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar las relaciones con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar.
Negociar	Bargaining	Falbo	Acción de intercambiar favores.
Recompensar	Reward	Kipnis	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.
Engañar	Deceit	Falbo	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.
Dar órdenes (ordenar)	Demand	Kipnis	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.
Acciones amenazantes	Personal negative actions	Kipnis	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
Intercambio de beneficios	Exchange	Kipnis	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.
Afirmar algo	Assertion	Falbo	Sostener o dar por cierta una cosa.
Expresiones faciales para manipular	Emotion-agent/target	Falbo	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleja emociones para cambiar el estado de ánimo.
Revisar para aclarar dudas	-	Uribe-Prado	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.
Desafiar	Fair accompli	Falbo	Hacer lo que se desea libremente.
Evadir	Evasión	Falbo	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.

Nota. Traducción de la definición original en inglés en el caso de las tácticas de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y Falbo (1977).

Según Appelbaum y Hughes (1998), hay una variedad de tácticas políticas usadas por los empleados de cada nivel organizacional que incluyen formación de coaliciones y redes de trabajo, la impresión de la gerencia, la información de la gerencia, promover la oposición, continuar la línea de responsabilidad y finalmente el congraciamiento (Appelbaum y Hughes, 1998):

- ψ La táctica política de formación de coaliciones y redes de trabajo consiste en patrocinar a la gente importante.
- ψ Una táctica simple que virtualmente cada una utiliza es la impresión de la gerencia, que involucra el aspecto y estilo. Generalmente, la mayoría de las organizaciones prefieren una imagen particular que



consista en ser leal, atento, honesto, preparado, cuidadoso, sociable, y así sucesivamente.

- ψ Otra táctica es la gerencia de información, la cual consiste en manejar la información que se comparte con otros. La naturaleza, también como la sincronización de la información dada hacia fuera puede tener efectos fuertes en la conducta de otros.
- ψ Promover la oposición, es una forma para eliminar la oposición ayudando a los rivales políticos.
- ψ Perseguir la línea de responsabilidad, es una manera de ganar influencia dentro de una organización. Lo cual proporcionará frecuentemente más visibilidad, influencia y movilidad ascendente.
- ψ El congraciamiento, es una táctica que implica el dar elogios o el hacer favores a los superiores o a los compañeros de trabajo. El congraciamiento generalmente trabaja como una táctica en la medida en que el blanco en ocasiones se siente positivo hacia la fuente aún cuando la tentativa de congraciamiento sea bastante evidente y transparente. En las ciencias del comportamiento, la noción de la "reciprocidad social" se ha ofrecido para ayudar a explicar el proceso del congraciamiento. En reciprocidad social, hay una sensación de obligación social de compensar las acciones positivas de otros con acciones similares. Semejante a esto el congraciamiento implica dar movimientos positivos a una persona con la expectativa de que él o ella se sentirá obligado a devolverlos en cierta forma (Vecchio y Appelbaum, 1995; en Appelbaum y Hughes, op. cit). Así, el congraciamiento parece ser más usado como un proceso de influencia ascendente que como un proceso de influencia descendente.

Para Appelbaum y Hughes (op. cit) es igualmente necesario describir otras tácticas/estrategias políticas que no son tan eficaces y positivas como las seis que se presentaron. De hecho, ellas pueden categorizarse como desviadas por lo que se refiere a su honestidad e igualdad moral.

- ψ No tome a ningún preso: Es a veces necesario hacer algo impopular o desagradable, por ejemplo degrade o transfiera a alguien o anuncie las reducciones salariales. Una táctica por tratar con este problema potencial es eliminar a todos los individuos que pueden notar sus acciones pasadas teniendo que despedirlos cruelmente o transferirlos.
- ψ Divida y conquiste: ésta táctica implica el crear una pelea entre dos o más personas de modo que estén continuamente desequilibrados y así ser incapaces de montar un ataque contra usted.
- ψ Excluya la oposición: otra táctica desviada implica el mantener los rivales ausentes de reuniones importantes y de ocasiones sociales. Esta puede ser hecha simplemente con programar asuntos importantes cuando la oposición está fuera de la ciudad (en vacaciones o un viaje de



negocios) o de asistir a otra reunión. Con la oposición ausente, es posible influenciar la toma de decisión o tomar el crédito para los esfuerzos de un rival (Vecchio y Appelbaum, 1995; en Appelbaum y Hughes, op. cit).

En conclusión, se puede decir que existen diversas clasificaciones de tácticas de influencia en las que se intenta identificar cada una de ellas, con el propósito de obtener una mejor comprensión acerca de los comportamientos que con frecuencia usamos al tratar de influir en otros.

3.6 Dirección del proceso de influencia

La influencia social está presente en cada rincón de la vida humana, sin embargo el ámbito empresarial u organizacional ha despertado especial interés para el estudio de tácticas de influencia. En éste ámbito los individuos se pueden agrupar con mayor claridad en distintos niveles jerárquicos.

Yukl y Falbe (1995; en Maslyn, Farmer y Fedor, 1996) identificaron cinco objetivos de la influencia en organizaciones y la diferencia probable en la dirección (hacia arriba, hacia abajo, y lateral) asociada a cada uno. Yukl y Falbe (1990) plantearon tres direcciones a las cuales se dirige la acción del proceso de influencia:

- Ψ Influencia descendente. La que ejercen supervisores o jefes hacia sus subordinados.
- Ψ Influencia ascendente. La que ejercen subordinados hacia sus jefes.
- Ψ Influencia lateral. Entre compañeros del mismo nivel.

Esto es debido a que la influencia se engloba en un ciclo de relaciones de intercambio bidireccionales, es decir, conductas de influencia que se presentan en ambos sentidos. Por otro lado, el poder, por su cualidad potencial, tiene solo una dirección (en González, 2004).

Actualmente, se considera que uno de los más importantes determinantes para ejercer un liderazgo efectivo es el éxito que tenga la persona para influenciar en las tres direcciones (Yukl y Falbe, 1990; en Gutiérrez y Mejía, 2002), al realizar actividades tales como:

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

En conclusión existen tres direcciones hacia las que va dirigida la influencia las cuales son: a) Influencia descendente, la que va de jefes hacia sus subordinados; b) Influencia ascendente. La que se ejerce de subordinado a jefe y c) Influencia lateral, entre compañeros del mismo nivel.



3.6.1 Influencia descendente

La característica más importante de la influencia descendente, es que el superior tiene una autoridad formal que el blanco de influencia no. 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 (el que recibe la influencia) (Porter, 2003; en Chávez, 2005).

Según Porter, Angle & Allen (2003; en Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente, 2005) el superior intenta iniciar una influencia de tipo descendente sin importar que tan lejos o cerca estén sus posiciones jerárquicas dentro de la organización, los únicos que no pueden ejercer poder alguno son aquellos quienes están en un nivel operativo dentro de una organización (p. e. obreros o administrativos con actividades concretas sin influencia jerárquica).

Aunque en situaciones de influencia descendente el superior jerárquico tiene autoridad formal disponible, debe tener en mente que tienen también todas las bases de poder personales adicionales (carisma, experto, etc.), potencialmente disponibles a cualquiera en la organización. 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 (Porter, 2003; en Chávez, 2005).

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. 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 la influencia lateral o ascendente (Porter, 2003; en Chávez, op. cit.).

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 (Chávez, op. cit.).

La efectividad de la influencia descendente o hacia abajo o de la influencia en cualquier dirección, tiene que ver con tres factores críticos (en Chávez, op. cit.):

- a) El influenciador o fuente 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 la influencia.

Estos tres componentes interactúan para determinar si la influencia tiene lugar (en Chávez, op. cit.):

En primera instancia 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" e interpersonal "sensibilidad o empatía". Cuando 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 están en un 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 ejercerán 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 tendrá un 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 (en Chávez, op. cit.):

- a) La naturaleza del trabajo que se realiza,
- b) Las circunstancias específicas que ocurren dentro de 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, en Chávez, op. cit.). 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, citado en Chávez, op. cit.). En otras palabras, en grupos que están muy unidos, la reacción de un miembro individualmente ante la 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 (Chávez, op. cit.).

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 enfrente oposición y no complacencia. Por supuesto, esto no significa que intentos que sean consistentes con las formas 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; en Chávez, 2005).

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 dado, pueden ser muy significativos 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 (Chávez, op. cit.).

Según Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (2005), el uso de tácticas y su efectividad en el manejo gerencial organizacional dependen de las combinaciones en cuanto a diferencia direccional, combinación de tácticas y diferencias secuenciales, lo que puede permitir pronosticar diferencias de productividad y éxito laboral.

En resumen la influencia descendente es aquella que se da de un superior hacia un subordinado o subordinados. Lo más importante dentro de éste tipo de influencia es que el superior tiene una autoridad formal que el blanco de influencia no, esto hace que el receptor esté más motivado a complacer al agente de influencia. El influenciador tiene la ventaja de que el blanco se encuentra en una posición dependiente, y por lo tanto está predispuesto a responder a los intentos del agente de influencia. La efectividad de la influencia descendente tiene que ver con tres factores: 1) el influenciador o fuente de influencia, 2) el receptor de la influencia, 3) la naturaleza de la situación. Estos tres factores interactúan para determinar si la influencia tendrá lugar o no.

Así mismo, la persona que inicia la influencia tiene ciertas capacidades y habilidades que pueden ser utilizadas para lograr su objetivo. El segundo factor de la influencia descendente es que el blanco de la influencia también posee un conjunto de habilidades y capacidades y agrega sus aptitudes y valores, lo cual afecta el grado de influencia que se ejercerá efectivamente. Los rasgos y características de la situación organizacional tales como la naturaleza del trabajo que se realiza, las circunstancias específicas que ocurren dentro de la situación



de influencia y las circunstancias específicas que ocurren durante los intentos de influencia que rodean éste proceso, tendrán un alto soporte en el grado de éxito o fracaso de la influencia.

Otros factores importantes que afectan el proceso de influencia descendente son los tipos de trabajos o tareas que son realizadas por los receptores de influencia. Otro factor es la cultura de la organización (su historia, tradiciones y normas).

3.6.2 Influencia Ascendente

Se ha definido a la influencia ascendente como un intento de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica en la organización. El destinatario de la influencia tiene, por lo general, más poder de todo tipo que el agente en 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 (en Chávez, 2005).

La diferencia del ejercicio de la influencia en este nivel con la influencia que ejerce el jefe con el subordinado es que el jefe suele tener ciertas bases de poder, como por ejemplo, la autoridad para quitar o dar recompensas, imponer ordenes o tomar decisiones; autoridad que el subordinado no tiene sobre su jefe, esto no quiere decir que el subordinado no tenga cierto poder, solamente que tal vez tenga menos recursos que le hagan ejercer de manera diferente esta influencia, es decir, que en lugar de recurrir a dar o quitar recompensas, imponer ordenes, etc., que son algunas de las características del poder formal; tendrá que utilizar las bases del poder personal como pueden ser la experiencia o el carisma, o tal vez pueda utilizar la persuasión o inclusive la manipulación (en Manzanares, 2005).

De acuerdo a Cohen y Bradford (1990), los subordinados desean influir sobre sus jefes a fin de que hagan cuatro cosas:

- ψ Mejorar el alcance del cargo del subordinado, alentando la iniciativa mediante el aporte de un nivel más elevado de desafío, responsabilidad, autonomía o libertad.
- ψ Aportar más elevada supervisión cualitativa, colaborando en los nuevos desafíos mediante el suministro de una retroacción y una instrucción mejores y más oportunas, pero con menos críticas que impliquen juicios.
- ψ Crear una mejor relación de trabajo, apoyando la asociación mediante la comunicación franca, la influencia mutua, la resolución conjunta de problemas y el más elevado nivel de confianza.



- ψ Ser más eficaz como jefe, ayudando al socio menor a promover cambios mediante la obtención de los recursos necesarios, influyendo en sentido ascendente, negociando con los pares o planeando mejor.

En conclusión, la influencia ascendente es el intento de influir a una persona que tiene formalmente una posición jerárquica en la organización. El blanco de la influencia tiene más poder de todo tipo que el agente de la influencia, es decir, el jefe suele tener ciertas bases de poder. Al parecer, los subordinados quieren influir sobre sus jefes para lograr las siguientes cosas: mejorar el alcance del cargo del subordinado, aportar más elevada supervisión cualitativa, crear una mejor relación de trabajo y ser más eficaz como jefe.

3.6.3 Influencia Lateral

No es para sorprender el hecho de que, así como puede ejercerse cierta influencia en el jefe o en el subordinado, también puede ejercerse dicha influencia en los compañeros que trabajen en el mismo nivel de la organización. Los tipos básicos de influencia lateral incluyen los siguientes (Manzanares, 2005):

- Ψ Socialización: la influencia que tiene una organización hacia el individuo, no es otra que por órdenes formales o requerimientos.
- Ψ Individualización (o personalización): es un proceso recíproco que se refiere a la influencia individual en un miembro en la organización (o en parte de ella).
- Ψ Influencia intergrupo: la influencia de un grupo en otro grupo.
- Ψ Influencia de grupo: la influencia de un grupo en un miembro de otro grupo.
- Ψ Influencia interindividuo: la influencia del miembro de un grupo sobre el miembro de otro grupo.

La característica principal de la influencia en estas relaciones, es que los miembros de los grupos explicados anteriormente, no tienen una diferencia jerárquica entre ellos. Sin embargo, no necesariamente se refiere a que la cantidad de poder que tenga cada miembro del grupo será igual, únicamente se refiere a que ninguna de las dos partes tiene que reportar nada a la otra. Diferente a los otros niveles en que se puede ejercer influencia, ninguna de las partes tiene autoridad formal en la otra, de hecho es la ausencia de ésta autoridad lo que diferencia éste nivel de los otros dos explicados anteriormente. El reto que tiene el agente de influencia en este nivel es lograr que la persona que será influenciada haga lo que se le pide, y es un reto porque el agente de influencia no tiene las ventajas que le daría la autoridad formal (en Manzanares, op. cit.).

También es importante tomar en cuenta la perspectiva que la persona que será influenciada tiene, la cual, frecuentemente no tiene idea de que ésta siendo influenciada. Además, en la influencia de este nivel, la persona que será objeto de la influencia tiene la opción de responder de muchas formas, lo cual puede ir desde aceptar hasta negarse. De hecho, esta opción de cómo responder, le da a la persona a influenciar cierto poder si finalmente decide aceptar. Este hecho



hace que la influencia ejercida en compañeros del mismo nivel organizacional sea cada vez más importante y digna de un estudio cada vez más profundo (en Manzanares, op. cit.).

Según Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980; en Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente, en prensa) las tácticas de bloqueo y de intercambio son más empleadas cuando el objetivo de influencia es un compañero que cuando es un superior o un subordinado. Yulk y Falbe (1990; en Uribe-Prado, et al. op. cit.) identificaron para la relación lateral el uso de tácticas como intercambio apelación a beneficios, coalición, presión y congraciamiento. Yulk y Tracey (1992; en Uribe-Prado, et al. op. cit.) encontraron que las tácticas más utilizadas en relaciones laterales fueron la apelación a la lealtad, el intercambio, la coalición y la legitimidad.

En resumen la influencia lateral se caracteriza porque se da entre personas que no tienen una diferencia jerárquica entre ellos. Ninguna de las partes tiene autoridad formal sobre la otra. Este tipo de influencia es un reto, porque se tiene que lograr que el blanco de la influencia haga lo que el agente quiere sin que haya de por medio ningún tipo de poder formal.

Los tipos básicos de influencia lateral incluyen la socialización, individualización (o personalización), influencia intergrupo, influencia de grupo y la influencia interindividuo.

3.7 Estudios sobre tácticas de influencia

En lo referente a las tácticas de influencia se han realizado diversos estudios sobre éstas, entre los que se encuentran los siguientes:

3.7.1 Tácticas de influencia y género

Algunos estudios reportan que existe una diferencia entre la conducta de los hombres y de las mujeres los cuales corresponden a los estereotipos del género (Deaux y Taylor, 1973; Rosen y Jerdee, 1973; Petty y Lee, 1975; Petty y Miles, 1976; Bartol and Butterfield, 1976; Haccoun, Haccoun y Sallay, 1978; Rice, Bender y Vitters, 1980; Jago y Vroom, 1982; en Izraelí; 1987).

Carothers y Allen (1999) realizaron dos estudios. En el estudio uno se examinó la relación entre el rol de género y la elección de las tácticas de influencia en 31 hombres y 103 mujeres universitarios. El estudio dos examinó el rol de género tradicional con el estado de empleo profesional en 104 mujeres graduadas con las tácticas de influencia. Los resultados sugieren que la personalidad y las variables ambientales están relacionadas con la elección de las tácticas de influencia. En el estudio uno, los individuos masculinos sin importar su rol de género indicaron tener mayor disposición para utilizar la amenaza para resolver un conflicto que las mujeres. En el estudio dos, las mujeres empleadas en ambientes tradicionalmente masculinos mostraron tener menor disposición para utilizar la petición para resolver el conflicto después de que las habían insultado. Por otra parte, las mujeres empleadas en ambientes tradicionalmente



femeninos no alteraron el uso de la petición sin importarles si las habían insultado.

Algunas investigaciones indican generalmente que los hombres son más probables de utilizar estrategias estereotípicamente masculinas (p.e., uso de amenazas o de la recompensa) (Dubrin, 1991; Gruber y White, 1986, 1988; en Carothers y Allen, op. cit.). En cambio otras sugieren que el uso de estrategias de influencia de los individuos está relacionado en gran parte con el aspecto social, cognoscitivo y factores de personalidad en los cuáles no se liga directamente el género (Berna, 1981; Kohlberg, 1966; en Carothers y Allen, op. cit.).

El uso de estilos estereotípicamente masculinos de la resolución del conflicto, tales como amenaza y recompensa puede no ser exclusiva de hombres, mientras que el uso de la petición de resolver el conflicto puede no ser una opción exclusiva de las mujeres (Bem, 1981; Kohlberg, 1966; en Carothers y Allen, op. cit.).

Izraelí (1987) estudió la relación entre el sexo y la evaluación de tácticas de influencia directas e indirectas en directivos israelíes. Obteniendo como resultado que un punto clave para que la mujer pueda ejercer liderazgo es el uso de tácticas de influencia que emplearían los hombres (Kanter, 1977; en Izraelí; op. cit.). Asimismo, este autor encontró sólo dos estudios en los que se investigaron los efectos del sexo en la evaluación de tácticas de influencia (Jonson, 1976; Wiley y Eskilson, 1982).

Johnson (1976) señala que la manera en que el hombre y la mujer ejercen el poder se diferencian. Las tácticas de influencia como la coerción, legitimidad, experto e información de poder fueron significativamente más esperadas en hombres que en mujeres, pero las expectativas de las tácticas de influencia femeninas como el congradamiento y otras tácticas indirectas de influir fueron no significativas entre los sexos. Johnson concluye que es de esperar que los hombres sean más agresivos en cuestión de logro del poder que las mujeres, porque éstas son limitadas por las expectativas que la sociedad tiene de ellas (Izraelí, 1987).

O'Neil (2004) señala que la investigación es confusa respecto a si existen diferencias de género en el uso de tácticas de influencia ascendente (Baxter, 1984; Conrad, 1985; Dubrin, 1989, 1991; Grob et al., 1997; Harper e Hirokawa, 1988; Hertzog y Scudder, 1996; Kipnis et al, 1980; Kline, 1994; Lamude, 1993; Schilit y Locke, 1982; Schlueter et al, 1990; Yukl y Falbe, 1990, en O'Neil, op. cit.). Algunas investigaciones sugieren que las mujeres tienden a utilizar tácticas de influencia "suaves" como el altruismo, adulación y condescendencia con más frecuencia que los hombres; mientras que los hombres hacen un mayor uso de tácticas como la manipulación y la racionalidad (Baxter, 1984; Harper e Hirokawa, 1988; Schlueter et al., 1990, en O'Neil, op. cit.). Por otro lado, otros estudios han revelado pequeñas diferencias en la elección de las tácticas entre los hombres y las mujeres (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Schilit y Locke, 1982; Yukl y Falbe, 1990, en O'Neil, op. cit.).



Según la perspectiva del estructuralismo, las diferencias potenciales en el uso de la influencia ascendente entre los hombres y las mujeres son debido a las condiciones dentro de la organización, no al género (Kanter, 1977; Smith y Grenier, 1982; en O'Neil, op. cit.).

Los resultados obtenidos del estudio de O'Neil (op. cit), en el cual se investigaron las tácticas de influencia ascendentes y el género, entre otras variables, indican que la perspectiva del estructuralista puede ayudar a contribuir a nuestra comprensión del uso ascendente de las tácticas de influencia de los hombres y de las mujeres. El hallazgo más importante de este estudio es que el género no afecta la elección de las tácticas de influencia ascendente. No hay diferencia en el uso de las tácticas entre los hombres y las mujeres, ni el género predice las tácticas de influencia ascendentes. Esta carencia de diferencias de género sugiere que las diferencias potenciales en las tácticas de influencia ascendente entre los hombres y las mujeres son debido a una situación ligada a variables (por ejemplo, poder) y no es resultado de las diferencias más estables del género.

Para Goodstein (1981) las tácticas de congradamiento, reciprocidad y solicitud son más empleadas en las mujeres.

En lo que se refiere a las tácticas de influencia y el género, concluimos que se han encontrado resultados que sugieren que la personalidad y las variables ambientales están relacionadas con la elección de las tácticas de influencia.

3.7.2 Tácticas de influencia y selección de personal

McFarland, Ryan y Kriska (2002) realizaron una investigación en la que participaron 148 bomberos bajo consideración para una promoción en la ciudad de Midwest. Todos los solicitantes fueron hombres: 86 fueron para la posición de teniente, 27 tenientes fueron para la promoción de capitán y 35 capitanes fueron para la promoción de jefe de batallón.

Condujeron su estudio para examinar si los aspirantes utilizaron tácticas de influencia durante la entrevista de selección con estructura de juego de roles (role-play). También exploraron si las tácticas de influencia usadas fueron relacionadas con los grados proporcionados por los entrevistadores cuando pensaron no considerar explícitamente esas medidas en el uso de las tácticas mientras evaluaban a los aspirantes.

Examinaron las tácticas de influencia usadas por los bomberos que solicitaban los siguientes puestos: teniente, capitán o jefe de batallón. Todas estas posiciones requieren habilidades de liderazgo; los individuos en esos puestos deben conducir a otros en situaciones típicas y de emergencia. Por lo tanto, los entrevistadores observaron los comportamientos de los aspirantes en una entrevista de juego de roles (role-play) para determinar el grado y el tipo de las tácticas de influencia usadas y cómo el uso de esas tácticas influyó a otros en los diferentes grados de la entrevista.



Este fue el primer estudio que explora el uso de las tácticas de influencia por los aspirantes en un contexto de selección y el primero en examinar cómo el uso de semejantes tácticas se relaciona con los resultados de la selección (grados de la entrevista).

Obtuvieron los siguientes resultados: Los aspirantes utilizaron tácticas suaves con mayor frecuencia que tácticas duras. La investigación ha encontrado que los líderes utilizan primero tácticas suaves y usan tácticas duras solamente si fallan en la realización de sus metas.

También encontraron que el uso de las tácticas de influencia se relacionaba con los grados de la entrevista, es decir, existe evidencia de que dependiendo de la táctica que use el aspirante en una entrevista de juego de roles puede ser una manera factible de identificar qué aspirantes tienen el potencial más alto en liderazgo.

En conclusión, los resultados indican que el uso de las tácticas de influencia se relaciona con los grados de la entrevista, es decir, existe evidencia de que dependiendo de la táctica que use el aspirante en una entrevista de juego de roles, puede ser una manera factible de identificar qué aspirantes tienen el potencial más alto en liderazgo.

3.7.3 Tácticas de influencia y personalidad

Cable y Judge (2003) sugirieron que hay cierta disposición de acuerdo a la personalidad del individuo a emplear tácticas específicas de influencia. Por ejemplo, Mowday (1978; en Cable y Judge, 2003) señala que las personas con altas necesidades de poder y logro son las que más frecuentemente usan tácticas de influencia, sin embargo este estudio no examinó cuáles eran las tácticas que usaron en particular. Farmer, Maslyn, Fedor y Goodman (1977; en Cable y Judge, op. cit) encontraron que las tácticas de influencia suaves (p. e. congraciamiento) fueron relacionadas al locus de control y auto-control. Sin embargo estos estudios examinaron los rasgos de personalidad indicando que ésta puede ser un predictor de las tácticas de influencia que se emplearán.

Cable y Judge (op. cit.) encontraron que las personas que presentaron un mayor puntaje en extroversión, las tácticas que empleaban eran las de súplica inspiracional y congraciamiento. Las personas más abiertas, las tácticas de coaliciones. Los que presentan mayor estabilidad emocional emplean con mayor frecuencia la persuasión racional y en cambio la de súplicas o petición son las que menos ocupan. Los individuos que tienen mayor puntaje en el factor de simpatía hacen un menor uso de la legitimidad o presión. Así como las personas con mayor nivel de conciencia hacen uso de la táctica de súplica racional.

Los individuos con alta simpatía usan la de legitimidad y presión. Por lo que se sugiere que las estrategias de las tácticas de influencia que ocupan los individuos dependen de las metas de éstos (Ansari & Kapoor, 1987; Mowday, 1978; Yukl & Falbe, 1990; en Cable y Judge, op. cit.).



Los individuos con mayor estabilidad emocional usan las tácticas de congraciamiento, solicitud personal e intercambio, justificando el uso de éstas por la razón de que tienen una mayor habilidad para interactuar y negociar con otros (Cable y Judge, op. cit.).

Investigaciones realizadas por Beer (1966), Dessler (1974) y Evans (1974), señalaron que las características de personalidad de los subordinados podrían actuar como moderador en las relaciones organizacionales (en Durand y Nord, 1976).

Las personas que utilizan la asertividad son más agresivas al buscar o pedir aumentos de salario y promoción de puesto (Higgins, Judge y Ferris, 2003).

Mowday (1978) señala que las personas con altas necesidades de poder y logro son las que más frecuentemente usan tácticas de influencia.

En conclusión, se ha encontrado que hay cierta disposición de acuerdo a la personalidad del individuo a emplear tácticas específicas de influencia y que dependiendo del grado de introversión/ extroversión del individuo se emplean diferentes tácticas de influencia.

3.7.4 Tácticas de influencia descendente

Según Goodstein (1981) hay cuatro tácticas que son empleadas en todos los niveles de la organización: afirmación, permiso, congraciamiento y racionalidad. Intercambio, bloqueo y petición ascendente son más usadas en superiores así como las coaliciones en los subordinados.

Una fuente importante de información es la dirección (Franklin, 1975; Likert, 1967; en Cheng, 1983). Los nuevos empleados aprenden las normas conductuales por observación de la conducta de sus superiores y la interacción con sus subordinados. Por lo que se realiza un proceso de adaptación o acoplamiento entre los nuevos miembros y los viejos, construyéndose así un medio ambiente organizacional.

Los directores en particular, necesitan entender las dinámicas de poder e influencia en sus organizaciones hasta ahora muy pocos han formado diseños que facilitarían el proceso. La literatura sobre desarrollo de recursos humanos contiene muy pocos modelos sobre poder e influencia y por lo mismo con poco alcance para el desarrollo de programas de formación para entender las dinámicas poder-influencia (Goodstein, 1981).

Una habilidad directiva es ejercer tácticas de influencia ascendente (influyendo en el supervisor o el supervisor de los supervisores) y lateralmente (influir en sus colegas) siendo así un éxito directivo (Goodstein, op. cit.).

El uso de las tácticas de influencia está implicado en los directivos debido a que algunas tácticas son más efectivas que otras, y tienen una importancia en la



cultura y estilos de relaciones interpersonales (Falbe & Yukl, 1992; en Cable y Judge, 2003).

Muchas de las acciones que toman los directivos dependen de sus habilidades de influir a otros (Bass, 1990; Yukl, 1998; citado en Cable y Judge, op. cit.), ésta cuestión es muy importante porque todo lo que hagan los directivos en una organización tiene consecuencias para la cultura de ésta y la gente que se ve involucrada en ella.

Cable y Judge (op. cit.) relacionaron los rasgos de personalidad y las tácticas de influencia que ocupan los directivos. Emplearon los cinco factores de la personalidad y las estrategias de tácticas de influencia ascendente en 189 directivos de 140 organizaciones diferentes. Concluyendo así que las tácticas de influencia ocupadas dependen del tipo de liderazgo de los supervisores o subordinados. Y los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo son predictores de las tácticas de influencia que emplearán los directivos.

Los resultados confirmaron que el uso de las estrategias de tácticas de influencia ascendente depende del tipo de liderazgo de sus supervisores. Los directores son los que hacen un mayor uso de las tácticas de consulta y petición hacia sus supervisores cuando observan que éstos son líderes de cambio. Sin embargo, las tácticas que emplean los directores en sus supervisores cuando éstos presentan el estilo de liderazgo emergente son: las de intercambio, coaliciones, legitimidad y presión.

A los directivos que trabajan en mercadotecnia se les ha caracterizado con las tácticas de influencia llamadas suaves, como lo son la de congraciamiento y súplica inspiracional. Y cuando los directivos trabajan en finanzas las que usan son las llamadas tácticas duras como lo son la de legitimidad y presión directa. Estos resultados revelan la influencia interpersonal de las normas establecidas según el tipo de trabajo. Dejándose así la sugerencia de futuras investigaciones en el campo de relacionar las tácticas de influencia empleadas y el área de trabajo en la que se desenvuelve la persona.

Una de las explicaciones que se dan a la elección de tácticas de influencia ascendente podría depender del tipo de liderazgo de sus supervisores. Como es el hecho de que los directivos identifiquen aquellos supervisores que tienen una visión más allá de sus intereses, o bien, que únicamente cuando sea necesario ejercerán un liderazgo (Bass, 1985; en Cable y Judge, op. cit.). En base a lo anterior Ansari y Kapoor (1987), empleando a blancos en los que se tenía identificado el estilo de liderazgo que ejercen, encontraron que los individuos que eran más participativos presentaban un mayor uso de tácticas de influencia racional y aquellos blancos que eran más autoritarios empleaban tácticas como la de congraciamiento. Éstos autores señalan que debido a que el estudio se realizó con estudiantes y la situación por lo mismo no estaba en un contexto real, fue una limitante para señalar que estos resultados no son significativos por que todo esta bajo una suposición de tácticas empleadas (Cable y Judge, op. cit.).

Según Lee y Sweeney (2001), no todas las tácticas de influencia parecen ser buenas para todas las situaciones. Las tácticas asociadas al razonamiento, la consulta y la súplica inspiracional están reportadas como una categoría de alto uso. También que las tácticas de influencia basadas en amenazas, miedo, o



asertividad están en el grupo de bajo uso. Los encargados de un proyecto utilizan muchas otras tácticas para influenciar a miembros del equipo. La conveniencia de una táctica particular y su eficacia dependen de una variedad de factores perceptivos y circunstanciales. Algunas tácticas solas o en combinación pueden ser las más apropiadas para una situación particular. Por lo tanto, los encargados de un proyecto deben poder utilizar con eficacia un amplio arsenal de tácticas de influencia. Los encargados también necesitan realizar sus capacidades de lectura o de diagnóstico de diversas situaciones y elegir los métodos de influencia más apropiados.

Ciertas habilidades interpersonales de comunicación son más importantes al usar algunas tácticas. Otra táctica de influencia de alto uso es la consulta. Las tácticas de consulta se pueden usar eficazmente para moderar situaciones de poder; sin embargo, el éxito de las tácticas de consulta normalmente abisagra ciertas habilidades de comunicación. La escucha activa es una habilidad esencial para la consulta. La habilidad de retroalimentación en la comunicación también mejora el uso de la estrategia de consulta (Lee y Sweeney, op. cit.).

No todos nuestros métodos de influencia están basados en la lógica. El razonamiento y la consulta racional son acercamientos obviamente basados intelectualmente. Éstas contrastan con las tácticas previstas para obtener una respuesta emocional, por ejemplo la táctica de súplica inspiracional. El que la táctica de súplica inspiracional sea una de las más usadas, meramente demuestra que nuestra naturaleza humana es capaz de razonar pero también tiene emociones. Con frecuencia pasamos por alto los componentes emocionales y centramos nuestra atención en las supuestas cualidades profesionales de los encargados. Para que dicha táctica trabaje, el jefe del proyecto debe articular una visión significativa del futuro o ligar el comportamiento deseado a la existencia de algún propósito o entidad extraordinaria. El centrarse en resultados de alto nivel del equipo u objetivos corporativos crea a menudo un comportamiento inspirador (Lee y Sweeney, op. cit.).

Las tácticas de bajo uso tienen una significativa desventaja potencial. Hay situaciones donde las tácticas basadas en asertividad y las sanciones son una elección apropiada. Encuentran a menudo un lugar después de que otras tácticas de influencia fallan o cuando hay un historial anterior de una pobre ejecución de los miembros del equipo. Sin embargo, parte del éxito al usar tácticas de sanciones se basa en el poder coactivo percibido del encargado del proyecto. Tales tácticas pueden ser ineficaces si se carece del poder o de la capacidad de llevar directamente una amenaza. Más allá de la carencia potencial de poder, hay riesgos definidos al usar sanciones o métodos punitivos. Un riesgo es que mucha gente en la organización puede discrepar con las medidas negativas y sentir que el encargado del proyecto es inepto o carece de la creatividad para aplicar otros acercamientos correctivos de la gerencia. Si están aplicadas incorrectamente, las medidas punitivas pueden afectar a la cohesión del equipo y detraer de la realización de la meta. Además, el uso de tales medidas puede volverse molesto para el encargado en los proyectos futuros (Lee y Sweeney, op. cit.).

Las tácticas asertivas generalmente no tienen las mismas repercusiones que los métodos de sanciones. No obstante, la mayoría de la gente se opone a hacer que alguien utilice acercamientos asertivos con ellos. Estas tácticas pueden



afectar otra vez la cohesión del equipo, reducen la comunicación abierta, e incluso causan comportamientos defensivos de la persona blanco (Lee y Sweeney, op. cit.).

En la investigación de Lee y Sweeney (op. cit.), uno de los resultados más importantes respecto a las sanciones y a las tácticas de influencia asertivas es que son métodos menos usados en un proyecto de equipo. Cuando los miembros del equipo o la gente ven u oyen hablar que estas tácticas son utilizadas, pueden sospechar que hay problemas con el proyecto o con el encargado del mismo. De acuerdo al análisis del examen realizado por Lee y Sweeney para su estudio, en el cual se preguntaba a los jefes del proyecto que tan frecuentemente usaban 19 tácticas para influenciar a los miembros del equipo a hacer lo que ellos querían, el uso reportado de estas tácticas se extendió de raramente a nunca para el 97% de los casos. Por lo tanto, usar estos métodos es realmente inusual y puede causar un clima negativo dentro del equipo.

Es interesante observar que los encargados femeninos del proyecto explican cuidadosamente las razones de sus peticiones con más frecuencia que los encargados masculinos. También amenazan menos a menudo a los miembros del equipo con hacer informes insatisfactorios de su funcionamiento. Ambos niveles de uso parecen estar en la dirección correcta e intuitivamente estos resultados parecen plausibles. Además de estas dos diferencias, el nivel de semejanza entre los géneros es muy alto. Por lo tanto, los miembros del equipo del proyecto pueden esperar probablemente encontrar tipos similares de comportamientos de influencia de los encargados femeninos y masculinos (Lee y Sweeney, op. cit.).

En conclusión, Lee y Sweeney (op. cit.) en su estudio identificaron claramente las tácticas de influencia de alto y bajo uso que los encargados de los proyectos reportaron con los miembros de su equipo. Las tácticas racionales y de consulta están entre las tácticas de alto uso. Sin embargo, las tácticas que se asociaron a súplica inspiracional también se considera que se usan muy frecuentemente. Aunque las tácticas coactivas todavía tienen un lugar en la gerencia del proyecto, se encontró que su uso es muy infrecuente dentro de los equipos de proyecto. Esto está en consonancia con el diseño de organización horizontal, donde los encargados del proyecto han limitado típicamente el poder coercitivo. Mientras que sigue siendo un poco sorprendente, el género de los encargados del proyecto y el nivel de experiencia explican relativamente pocas diferencias de uso.

En una investigación realizada por Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (2005) en la que se deseaban conocer las tácticas utilizadas por la gente en el trabajo para influir a sus subordinados, desarrollaron la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Descendente (ETIOD). Obteniendo como resultados que la persuasión autoritaria se distingue particularmente por la escolaridad y el nivel del puesto; por un lado se observa que la persuasión autoritaria se concentra cuando los jefes son de nivel escolar de secundaria y cuando el puesto del jefe es de nivel medio, así como también está determinada por el nivel jerárquico. La variable sexo no fue significativa. A mayor sueldo menor persuasión autoritaria, a mayor personal a cargo, mayor satisfacción; por lo tanto mayor sueldo.



Así mismo encontraron que los mexicanos que participaron en éste estudio prefieren ser amables, hacer alianzas, capacitar a sus subordinados, dar explicaciones racionales, afirmar las cosas, ordenar, obedecer y amenazar; en otras palabras, el uso de la persuasión racional y autoritaria se combinan de tal manera que permiten ver más claramente el uso de tácticas vinculadas con el poder en la cultura mexicana.

En conclusión, en cuanto a las tácticas de influencia descendentes se ha encontrado que el empleo de éstas depende del tipo de liderazgo de los supervisores o subordinados. Y que los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo son predictores de las tácticas de influencia que emplearán los directivos.

3.7.5 Tácticas de influencia lateral

Comparado con sus contrapartes ineficaces, los ejecutivos eficaces parecen utilizar una variedad más amplia de tácticas de influencia y confiar en las redes personales bien desarrolladas (Kotter, 1982; en Enns y McFarlin, 2003). Además, los estudios han examinado cómo las características del líder, tales como confianza en sí mismo (Mowday, 1979) y las metas del subordinado (Schmidt y Kipnis, 1984) se relacionan con el uso de tácticas de influencia.

Existen tres tipos de tácticas de influencia: proactivas, las formas indirectas de conducta de influencia y las tácticas que enmarcan la tentativa de influencia. Las tácticas proactivas de influencia examinadas aquí han sido estudiadas con más frecuencia. Estas tácticas incluyen la persuasión racional, la consulta, la súplica inspiracional, la súplica personal, el congraciamiento, el intercambio, la legitimidad, la coalición, y la presión (Yukl, 1998, en Enns y MacFarlin, 2003). Generalmente, los estudios encuentran que la persuasión racional y la consulta (una táctica suave) son las tácticas más eficaces para influenciar a pares (Yukl y Tracey, 1992; en Enns y MacFarlin, op. cit.).

Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (en prensa) realizaron un estudio donde se deseaba conocer las tácticas utilizadas por la gente en el trabajo para influir en sus compañeros, en el cual desarrollaron la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Lateral (ETIOL). Concluyendo que cuando los mexicanos intentan influir en sus compañeros del mismo nivel, su estilo es afectivo y autoritario, utilizando tácticas como intimar, orientar a los demás, repartir el trabajo, mostrar experiencia, intercambiar beneficios, negociar, revisar para aclarar dudas, alardear, dar órdenes y acciones amenazantes. Así mismo, encontraron que el sexo no es una variable determinante en el uso de tácticas laterales.

En conclusión se ha encontrado que la persuasión racional y la consulta (una táctica suave) son las tácticas más eficaces para influenciar a la gente de igual nivel jerárquico en las organizaciones (influencia lateral) y que el estilo de los mexicanos es afectivo y autoritario.

3.7.6 Tácticas de influencia ascendente



Los empleados usan las tácticas de influencia como una forma de auto-promoverse. Mitzberg (1983, en Dulebohn y Ferris 1999) sugiere que las tácticas de influencia juegan un papel positivo en las organizaciones.

Los subordinados usan tácticas de influencia dirigidas hacia sus supervisores con la intención de dar una mejor impresión y valoración de sus resultados obtenidos (Ferris & Judge, 1991; Liden & Mitchell, 1988; Wayne & Ferris, 1990; en Dulebohn y Ferris, op. cit.).

Las tácticas de influencia usadas por los subordinados hacia los supervisores son básicamente condecoración y tratar de impresionarlos; pensando que el objetivo de usar éstos es para que sean mejor vistos (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Wayne & Liden, 1995, en Dulebohn y Ferris, op. cit.). Estas tácticas incluyen la adulación o halago y hacer favores. Investigaciones han encontrado que tienen un efecto positivo en los supervisores (Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995, en Dulebohn y Ferris op. cit.).

Las tácticas de influencia han sido relacionadas con la auto-promoción, manipulando la información de su trabajo con la intención de aparentar ser muy competente en el mismo. Dichas investigaciones muestran que éstas tácticas están relacionadas negativamente con su ejecución estimada (Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Wayne y Ferris, 1990, en Dulebohn y Ferris, op. cit.).

Dulebohn y Ferris (1999) estudiaron el impacto de las tácticas de influencia usadas en los empleados de acuerdo con el proceso de evaluación que se les aplica. Los resultados indican que los supervisores harán uso de las tácticas de influencia cuando perciban bajos sus niveles de participación en la toma de decisiones de trabajo.

En un estudio realizado por Carothers y Allen (1999) se concluyó que los supervisores perciben que tienen relativamente un pequeño control en las personas que están a su cargo. Esto podría complementarse con las observaciones realizadas por Goodstadt y Helle's (1973), en el que los supervisores tienden a ejercer un poder coercitivo porque de no hacerlo, sus influencias no podrían ser satisfactorias. Estos estudios indicaron que la percepción de un bajo grado de influencia social podría ser una ventaja para los supervisores al iniciar estos un control en la situación del trabajo. El supervisor responde a las necesidades del subordinado, ya sea por los motivos de que tiene conocimiento de éstos o por presión del mismo, ya que en muchas ocasiones éste intenta influir en el medio ambiente del supervisor. Entonces el supervisor ignora el hecho o impresionado responde como el subordinado desea. Estos autores sugieren un estudio más profundo sobre los factores de personalidad de la relación supervisor-subordinado. Considerando que las características de los subordinados son igual de importantes que la de los supervisores.

Cheng (1983) examinó los efectos del contexto organizacional en los subordinados y el uso del poder de las tácticas de influencia ascendente que utilizan. Este estudio bajo la intención de predecir el empleo de las tácticas asumió que el subordinado ante un clima organizacional político, emplearía tácticas políticas y ante un clima organizacional racional, tácticas racionales. Pero



los resultados mostraron sin embargo que la predicción fue verdadera solamente para las tácticas de congraciamiento, bloqueo y amenaza, pero no para las tácticas de solicitud e intercambio.

Una explicación a estos resultados podría ser que el clima político solo no es suficiente desencadenador para el empleo de tácticas de intercambio y solicitud. Las tácticas de intercambio, por ejemplo, podrían ser perseguidas en un escenario político cuando la persona ha ofrecido a los otros integrantes del grupo que entre todos absorban los costos de ésta. Similarmente, el uso de las tácticas de solicitud, podría ser contingente al acceso de algún personal, con una posición jerárquica elevada dentro de la organización y el riesgo que pudiera haber, es dirigido hacia sus subordinados. Estos factores son relevantes para que las personas tomen la decisión de tomar ciertas tácticas, según sea el contexto o situación así como las consecuencias.

Otra explicación es que el empleo de las tácticas de intercambio y solicitud no es compatible a los escenarios políticos y racionales. Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) mostraron que los subordinados hacen uso de diferentes combinaciones de tácticas de poder dependiendo de lo que desean lograr. Cuando los objetivos eran para obtener beneficios personales, los subordinados empleaban más las tácticas de congraciamiento e intercambio. Cuando los objetivos eran recibir asistencia de alguno de sus compañeros, la táctica empleada era la de congraciamiento.

Se podría esperar que los subordinados emplearan tácticas de influencia en función del contexto de la organización. Si en el contexto de la organización prevalece la conducta racional, entonces el subordinado tenderá a emplear tácticas racionales. Si en el contexto de la organización prevalece la política, entonces el subordinado empleará tácticas políticas.

Los resultados obtenidos refuerzan la utilidad de considerar el contexto organizacional como una fuente potencial por lo que en teoría y práctica está aún en discusión.

De acuerdo con el modelo ascendente de la influencia del Porter, Allen y Angle (1981, en Maslyn, Farmer y Fedor, 1996), Maslyn et al. (op. cit) examinaron varios predictores de decisiones de los subordinados para cesar o persistir en los esfuerzos para obtener recursos relacionados con el trabajo después de un fracaso inicial.

De acuerdo a lo anterior, dichos autores desarrollaron el modelo LISREL, el cual indica que las acciones ascendentes de influencia que siguen de un intento de influencia fallado se pueden predecir con variables relacionadas a la importancia de la meta, características del agente de influencia (es decir, Maquiavelismo y experiencia profesional), y los aspectos de la relación entre el agente-blanco (es decir, intercambio del líder-miembro y los costos asociados con la influencia) (Maslyn et al., op. cit.).

Los estudios de influencia ascendentes se han concentrado en los métodos o tácticas usadas por los individuos en la influencia de sus superiores inmediatos, las condiciones bajo las cuales emplearían las múltiples tácticas, y su efectividad (por ejemplo, Mowday, 1978; Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992; en Maslyn, et al., op. cit.).



Se ha encontrado que los individuos comienzan a menudo con tentativas de influencia con seguridad o tácticas socialmente aceptables (p. e., persuasión racional) y después se extienden a tácticas más ásperas sí resuelven la resistencia (por ejemplo, asertividad o formación de la coalición) (Falbe y Yukl, 1992; Yukl, Falbe, y Youn, 1993; en Maslyn, et al., op. cit.).

Después de fallar las tácticas comúnmente usadas, los subordinados tienden a disminuir más su uso mientras que las tácticas iniciales usadas poco frecuentes aumentan su uso. Por ejemplo, Yukl, et al. (1993) divulgaron que la persuasión racional, el congradamiento y las súplicas personales fueron utilizados más a menudo en tentativas iniciales que en seguimiento. El intercambio, el uso de la autoridad legítima, la presión (asertividad) y la coalición fueron utilizados considerablemente más en tentativas subsecuentes (Maslyn et al., op. cit.).

De acuerdo con Ringer y Boss (2000), en lugar de confiar en las tácticas de influencia la mayoría depende de la habilidad individual de controlar, los datos indican que los individuos altos en poder usan todas las tácticas de influencia, este resultado se ha encontrado en Waldera (1988; en Ringer y Boss, 2000). El alto poder puede proporcionar un fuerte sentido de mando e individuos altos en el poder absolutamente son más probables a intentar la influencia y usar una variedad de tácticas. La fuerte relación entre el poder y la razón sugiere que los individuos altos en poder usan la razón como una táctica de influencia ascendente.

Los resultados sugieren que la confianza interpersonal alta, mientras no anima el uso de cualquier táctica de influencia, amedrenta el uso de asertividad y súplicas ascendentes. Las dos tácticas involucran conductas que podrían ser consideradas impropias en una relación caracterizada por alta confianza.

Kelly (1988; en Kipnis y Schmidt, 1988) argumenta que los individuos típicamente usan estilos de influencia ascendente en combinación cuando intentan ganar la obediencia de individuos de alto nivel organizacional.

En un estudio pionero acerca de la influencia de personas, Perrault y Miles (1978; Kipnis y Schmidt, op. cit.) usaron grupos de análisis para identificar 5 grupos de empleados, los cuales se componen de individuos quienes usaron tácticas de influencia similares. El primer grupo, o estilo de influencia, consistió en individuos quienes usaron múltiples estrategias de influencia. El segundo grupo consistió en quienes usaron su conocimiento experto como una base para influenciar a otros. El tercer grupo consistió en individuos quienes usaron tácticas de amigabilidad. El cuarto grupo en individuos quienes usaron sus posiciones en la organización, y el quinto grupo en empleados quienes no hicieron uso de influencia de ninguna clase (p.e no influenciadores).

Más tarde en un estudio (Kipnis y Schmidt, 1983; en Kipnis y Schmidt, 1988), adoptaron los procedimientos de Perrault y Miles (1978; en Kipnis y Schmidt, 1988) para identificar las estrategias de influencia de los gerentes. Usando el análisis de un grupo jerárquico de seis estrategias de influencia organizacional, identificaron tres estilos que caracterizan las direcciones de los gerentes para influenciar a los subordinados. "Asertivos", gerentes que usan más influencia y enfatizan la asertividad y la negociación; "tácticos", gerentes que



usan en promedio una cantidad de influencia y enfatizan la razón; y "espectadores", gerentes que usan poca influencia con sus superiores. Estos estilos de influencia corresponden a tres influencias "combinadas" identificadas por Perrault y Miles (1978; en Kipnis y Schmidt, op. cit.): usuarios de influencia múltiple, usuarios expertos y no influenciadores.

Entonces, para Kipnis y Schmidt (op. cit) el modelo más probable de acuerdo a los resultados obtenidos para los subordinados sería el de los "asertivos" el que tendrá puntuaciones en un extremo del continuo y los espectadores al otro. En cambio, los espectadores tienen medidas en medio de la distribución, y los tácticos tienen las puntuaciones extremas.

Gutiérrez-Espinosa & Mejía-Rangel (2002; en Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba & Varela De la Fuente, (en prensa [c])) hicieron una aplicación con un estudio de redes semánticas sobre el concepto de tácticas de influencia, sus resultados indicaron que los mexicanos intentan persuadir mediante convencimiento, amabilidad, intercambio, participación, confianza, reglas, ayudando a otros, presionando y apoyando a la autoridad, sin embargo, dicho estudio fue realizado con base en las definiciones de tácticas de Yukl & Falbe (1990; en Uribe-Prado, et al.(en prensa [c])) obtenidas para muestras anglosajonas, de todas formas la combinación de tácticas fue interesante y sirvió de base para el trabajo de Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba & Varela De la Fuente (en prensa [a]), quienes elaboraron un instrumento para mexicanos de 16 reactivos para medir las 27 tácticas de Uribe-Prado, Valle-Gómez, González-Sánchez, & Flores-Salazar (2003; en Uribe-Prado, et al.(en prensa [c])), en una relación jefe-subordinado, encontrando que los mexicanos utilizan un estilo racional y autoritario con 9 tácticas: ser amables, hacer alianzas, capacitar a sus subordinados, recompensarlos, dar explicaciones racionales, afirmar las cosas, ordenar, obedecer y amenazar, dichas tácticas fueron el resultado de llevar a cabo análisis factoriales, algunas coincidencias se encontraron con lo expuesto por Gutiérrez-Espinosa & Mejía-Rangel (2002; en Uribe-Prado, et al. (en prensa [c])). Un estudio contradictorio con relación a tácticas y sexo fue el de Uribe-Prado, López-Segura & Valle-Gómez (2004; en Valle-Gómez, González-Sánchez, & Flores-Salazar (2003, en Uribe-Prado, et al. (en prensa [c])) que mostró que para influir en términos de percepción del poder no hubo diferencias estadísticamente significativas por sexo.

Así, Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela De la Fuente lograron obtener un primer instrumento para medir tácticas de influencia organizacional en vía ascendente (subordinado a jefe [SAJ]) el cual quedó constituido por 21 reactivos y conformado por tres factores teóricos (persuasión racional, persuasión irracional y persuasión autoritaria; con una confiabilidad de 0.722, 0.618 y 0.431 respectivamente); con una confiabilidad general aceptable (0.710) a pesar de un bajo puntaje en el factor 3 (persuasión autoritaria), demostrando con los estudios de Schriesheim & Hinkin (1990; en Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba & Varela De la Fuente, en prensa [c]), que las 27 tácticas tuvieron una gran coincidencia conceptual ética y émica observadas en la configuración confirmada por los análisis factoriales de otros estudios. La conceptualización realizada por Kipnis, Schmidt & Wilkinson, (1980; en Uribe-Prado, et al. (en prensa [c])) se ve



recuperada en un 40%, ya que este autor propuso 14 tácticas, de las cuales coincidieron 4 en este estudio. Además de que se recuperan 3 de las 16 tácticas propuestas por Falbo (1977; en Uribe-Prado, et al. (en prensa [c]) que representa un 30% y se agregan 3 de las 7 tácticas propuestas por Uribe-Prado et al. (2003). Estas últimas (ser amable, hacer el trabajo de otros y obedecer) 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). La escala desarrollada en este estudio es una medición parcial de las tácticas utilizadas por el trabajador mexicano, ya que solo se están identificando y midiendo las tácticas culturalmente válidas para la muestra mexicana cuando un subordinado intenta persuadir a su jefe en una vía ascendente, demostrando una diferencia direccional de acuerdo al modelo de uso de tácticas propuesto por Yukl, Falbe & Youn (1993).

Esta escala es la tercera sub-escala que se construyó con el fin de conocer de manera integral la forma de influir del trabajador mexicano. Las otras dos escalas que completan la visión de la influencia mexicana se reportan en Uribe-Prado, et al. (en prensa [a] y [b]).

En esta investigación se logró una nueva combinación particular para mexicanos en un sentido metodológico, ya que a partir de análisis factoriales, similares a los realizados por Schriesheim & Hinkin (1990; en Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba & Varela De la Fuente, (en prensa [c]), se llegó a la conclusión de cierto tipo de tácticas y estilos de persuasión para la muestra mexicana. Se encontró que los mexicanos que participaron en este estudio prefieren ser amables, capacitar a sus jefes, recompensarlos, dar explicaciones racionales, hacer el trabajo de otros, pedir un favor, persistir, insinuar, hacer expresiones faciales y obedecer para influir en sus jefes o superiores; estos hallazgos coinciden ampliamente con investigaciones internacionales (Barry & Bateman, 1992; Erez, Rim & Keider, 1986; Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yulk & Falbe, 1990; Yulk & Tracey, 1992; en Uribe-Prado, et al. (en prensa [c]), en otras palabras, el uso de la persuasión racional, irracional y autoritaria se combinan de tal manera que permiten ver más claramente el uso de tácticas vinculadas con el poder en la cultura mexicana. En términos de lo propuesto por Díaz-Guerrero (1996; en Uribe-Prado, et al. (en prensa [c]), se observa a un mexicano obediente, donde la racionalidad e irracionalidad se combinan con el autoritarismo, para influir en los superiores. Con lo anterior, damos cuenta de la combinación de tácticas preferidas por los mexicanos de nuestra muestra.

Por lo que concluimos que de acuerdo a las investigaciones en México sobre el uso de tácticas de influencia, los resultados indicaron que en general los mexicanos utilizan un estilo racional y autoritario con 9 tácticas: ser amables, hacer alianzas, capacitar a sus subordinados, recompensarlos, dar explicaciones racionales, afirmar las cosas, ordenar, obedecer y amenazar; estos hallazgos coinciden ampliamente con investigaciones internacionales. Mediante diversas investigaciones se ha logrado obtener un primer instrumento para medir tácticas de influencia organizacional en vía ascendente (subordinado a jefe [SAJ]) el cual



quedó constituido por 42 reactivos y conformado por tres factores teóricos (persuasión racional, persuasión irracional y persuasión autoritaria).

Conclusiones

Con base a lo anterior, se puede referir que el poder es inherente a cualquier relación interpersonal y que las tácticas de influencia son parte de éste. Aunque en ocasiones se llega a confundir el poder con la influencia, el primero se refiere a la capacidad de ejercer un dominio sobre otras personas, logrando objetivos comunes o personales y el segundo en utilizar ese poder para lograr el cambio deseado en éstas. Existiendo así un fuerte lazo entre poder, tácticas e influencia. Por medio del poder un individuo o grupos de individuos pueden 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. Así el poder se impone ante cualquier creencia, emoción, y conducta de los individuos.

Por lo que se han dado lugar a diversas clasificaciones de poder como las realizadas por French y Raven, Boulding, Arias-Galicia, McClelland, Etzioni y Kelman, sólo por mencionar algunas.

En cuanto a las patologías del poder se cree que se originan en el hecho de tener una idea equivocada del propio poder; ejercer un poder que no se tiene, y formarse una idea equivocada del poder a partir de adulaciones o falta de crítica.

La influencia se puede definir como el proceso por el cual la gente persuade a otras para seguir su consejo, aceptar sus sugerencias, o conformarse con sus órdenes. La influencia social consiste en que una persona persuade a otra para realizar una determinada conducta, ésta influencia puede ser intencionada o no. Las creencias, atribuciones y actitudes que se tienen dependen, en gran parte de las relaciones que mantenemos con otros individuos, grupos o instituciones.

Existen diferentes clasificaciones para estudiar a la influencia, como las siguientes: en función del objetivo del agente de influencia, en función del escenario o receptor donde tiene lugar el intento de la influencia. Otra clasificación es aquella dónde se definen y explican las tres modalidades de influencia social, las cuales son: normalización, conformismo e innovación. Una última clasificación sugiere los siguientes tipos de influencia: la influencia que ejerce el grupo sobre el individuo, la influencia que ejerce el individuo sobre el grupo y la influencia interpersonal.

Por lo que las tácticas de influencia se refieren a los comportamientos reales diseñados para cambiar las actitudes, las creencias, los valores, o los comportamientos de otra persona en cualquier ámbito.

Dentro de las principales clasificaciones que se han realizado de tácticas de influencia se encuentran las de:



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).

Kipnis y Schmidt, quienes preocupados por la influencia en las organizaciones entre subordinado y jefe, entre jefe y subordinado y entre colegas, a través del análisis de contenido de las descripciones descritas de los supervisores de distintas organizaciones, identificaron un total de 370 tácticas. Y posteriormente elaboraron el instrumento Perfil de Estrategias de Influencia Organizacional (POIS), el cual mide el uso de seis tácticas de influencia: asertividad, negociación, coalición, amigabilidad, autoridad más alta y razón.

También más tarde, Yukl y Falbe realizaron un estudio en el que además de examinar las diferencias direccionales en el uso de las tácticas, exploraban la relativa efectividad que pudieran tener cada una de las estrategias para influenciar en las tres direcciones (ascendente, descendente y lateral). Y construyeron el Cuestionario de Conductas de Influencia (IBQ) que abarcaba un amplio rango de conductas proactivas que mostraban ser importantes para ejercer una supervisión efectiva.

Una de las pocas investigaciones hechas en México sobre tácticas de influencia organizacionales, es la realizada por Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez, quienes en una réplica al estudio realizado por Falbo, aportan datos importantes de la población mexicana. Obtuvieron 20 estrategias similares a las de Kipnis, Schmidt y Wilkinson y Falbo, además de 7 nuevas tácticas de ésta población. Las cuales fueron sometidas a un análisis multidimensional, el cual arrojó 4 grupos: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva.

En el proceso de influencia existen tres aspectos principales: a) El agente que ejerce la influencia el cual incluye: recursos del agente, motivación del agente, aspectos de personalidad, desempeño de un rol; b) el método utilizado para ello y; c) el destinatario al que se trata de influenciar.

También es importante señalar que existen seis principios de influencia: 1) reciprocidad, 2) consistencia, 3) validación social, 4) amistad-simpatía, 5) escasez y 6) autoridad.

Los objetivos de la influencia son: ejecutar una nueva tarea o trabajo para un proyecto nuevo, hacer el trabajo más rápido o mejor, cambiar planes o procedimientos para que se acoplen mejor a sus necesidades, proporcionar su ayuda o consejo para resolver problemas, dar o prestar recursos adicionales, dar su formal autorización para algún documento, reporte o producto, apoyar su propuesta en juntas con clientes o gerentes de la organización y proporcionar información que necesite para hacer su trabajo

Las dos áreas de influencia organizacional son: área de alta influencia, que incluye conductas laborales y área de baja influencia que son las actividades personales fuera del trabajo.



Las tácticas de influencia son herramientas que se relacionan con muchas variables involucradas en la vida cotidiana, que van desde el género hasta con las direcciones de influencia ascendentes, descendentes y laterales utilizadas en las organizaciones. Se han llevado a cabo diversas investigaciones enfocadas a encontrar si realmente existe una relación entre dichas variables y las tácticas de influencia.

En lo que se refiere a las tácticas de influencia y el género se ha encontrado que los resultados sugieren que la personalidad y las variables ambientales están relacionadas con la elección de las tácticas de influencia.

También algunas investigaciones indican generalmente que existe más probabilidad en los hombres de utilizar estrategias estereotípicamente masculinas (p.e., uso de amenazas o de la recompensa) que en las mujeres.

En lo que respecta a las Tácticas de influencia y selección de personal se ha encontrado que los aspirantes utilizan tácticas suaves con mayor frecuencia que tácticas duras. También encontraron que el uso de las tácticas de influencia se relaciona con los grados de la entrevista, es decir, existe evidencia de que dependiendo de la táctica que use el aspirante en una entrevista de juego de roles, puede ser una manera factible de identificar qué aspirantes tienen el potencial más alto en liderazgo.

También, en cuanto a las Tácticas de influencia descendente, se ha encontrado que el empleo de éstas depende del tipo de liderazgo de los supervisores o subordinados. Y que los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo son predictores de las tácticas de influencia que emplearán los directivos.

Además de que las tácticas que emplean los directores con sus supervisores cuando éstos presentan el estilo de liderazgo emergente son: las de intercambio, coaliciones, legitimidad y presión.

A los directivos que trabajan en mercadotecnia se les ha caracterizado con las tácticas de influencia llamadas suaves, como lo son congraciamiento y súplica inspiracional. Y cuando éstos trabajan en finanzas las que usan son las llamadas tácticas duras como lo son la de legitimidad o presión directa. Estos resultados revelan la influencia interpersonal de las normas establecidas según el tipo de trabajo.

Los encargados de un proyecto deben poder utilizar con eficacia un amplio arsenal de tácticas de influencia y necesitan realzar sus capacidades de lectura o de diagnóstico de diversas situaciones y elegir los métodos de influencia más apropiados.

En lo que se refiere a las Tácticas de influencia ascendente, se han encontrado los siguientes resultados: los empleados usan las tácticas de influencia como una forma de auto-promoverse y con la intención de dar una mejor impresión y valoración de sus resultados obtenidos.



También que después de fallar el primer intento, las tácticas comúnmente usadas, tienden a disminuir más su uso, mientras que las tácticas iniciales usadas poco frecuentes aumentan su uso.

Los individuos típicamente usan estilos de influencia ascendente en combinación cuando intentan ganar la obediencia de individuos de alto nivel organizacional.

En lo que respecta a las Tácticas de influencia lateral, se ha encontrado que la persuasión racional y la consulta (una táctica suave) son las tácticas más eficaces para influenciar a pares.

En lo que se refiere a la relación entre Tácticas de influencia y personalidad, se ha encontrado que hay cierta disposición de acuerdo a la personalidad del individuo a emplear tácticas específicas de influencia. También que las personas que presentan un mayor puntaje en extroversión emplean las tácticas de súplica inspiracional y congraciamiento. Las personas más abiertas, las tácticas de coaliciones. Los que presentan mayor estabilidad emocional emplean con mayor frecuencia la persuasión racional y en cambio las que menos ocupan son las de súplicas o petición. Los individuos que tienen mayor puntaje en el factor de simpatía hacen un menor uso de la legitimidad o presión. Así como las personas con mayor nivel de conciencia hacen uso de la táctica de súplica racional.

Las tácticas que usan las personas extrovertidas son las de solicitud inspiracional y congraciamiento. Y los individuos con alta simpatía usan la de legitimidad y presión. Por lo que se sugiere que las estrategias de las tácticas de influencia que ocupan los individuos dependen de las metas de éstos. Los individuos con mayor estabilidad emocional usan las tácticas de congraciamiento, solicitud personal e intercambio, justificando el uso de éstas porque tienen una mayor habilidad para interactuar y negociar con otros.

Como vimos a lo largo del capítulo el hombre por naturaleza influye en otras personas, que puede ser de manera consciente o inconsciente para un bien propio o el de los demás.

A partir de las diversas estrategias que las personas emplean al influir a otros, se identificaron a las que se conocen como tácticas de influencia y son utilizadas en todos los niveles de una organización pero van a ser usadas de manera diferente dependiendo de la circunstancia individual y organizacional. Existe una gran cantidad de tácticas que pueden ser empleadas de forma individual o en combinación, y el nivel de efectividad de las mismas aún se encuentra en discusión.

Debido a esto es de nuestro interés investigar la relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos, ya que esta relación no ha sido investigada en nuestro país. Nos enfocamos en las tácticas de influencia organizacional ascendente porque nos interesa saber cómo es que los subordinados, bajo el supuesto de que no ejercen poder sobre sus superiores, en realidad en ocasiones si lo hacen, utilizando estrategias de influencia. Y el constructo de Maquiavelismo porque deseamos saber si existen diferencias estadísticamente significativas en el empleo de las



tácticas de influencia organizacional ascendente y el nivel de maquiavelismo (alto o bajo).

Considerando que el papel del psicólogo en las organizaciones es de suma importancia para desarrollar adecuadamente el recurso humano, nosotras creemos que el conocimiento de la relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y el maquiavelismo, sería de gran ayuda para conocer mejor al personal y de esta manera potencializar sus capacidades y habilidades para el beneficio propio y de la organización misma.



CAPÍTULO 4

Método

4.1 Planteamiento del Problema y Justificación

Es de nuestro conocimiento que en la actualidad tiene suma importancia para las organizaciones el factor humano y desarrollar sus potencialidades. Mostrando así un mayor interés por conocer al personal de todos los niveles jerárquicos, los cuáles ejercen influencia ascendente, descendente y lateral haciendo uso, en ocasiones, de la manipulación para obtener un beneficio propio.

Con base en lo anterior, esta investigación está orientada para determinar si existe una relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo; así como dependiendo de la disposición maquiavélica alta o baja, qué tácticas de influencia se utilizan.

Para esta investigación resultaron importantes éstos constructos ya que pueden ser variables de gran utilidad para determinar el grado de influencia y manipulación que pueden tener ciertos empleados sobre sus jefes; lo que los llevará, si son canalizadas hacia el beneficio de los empleados así como de la empresa, a tener una mayor satisfacción laboral, comprensión respecto a las relaciones de poder, mejorar el ambiente de trabajo, incrementar su rendimiento laboral y mayores niveles de producción, entre otros beneficios.

4.2 Preguntas de Investigación

Ψ ¿Existirá relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica?

Ψ ¿Existirá diferencia entre las tácticas de influencia organizacional ascendente utilizadas por los individuos con disposición maquiavélica alta o baja?

Ψ ¿Existirá relación entre el maquiavelismo y las variables clasificatorias?

Ψ ¿Existirá relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y las variables clasificatorias?

4.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo.

Objetivos Específicos

ψ Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica (alta o baja).



- ψ Determinar si existe relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y variables clasificatorias.
- ψ Determinar si existe relación estadísticamente significativa entre la disposición maquiavélica y variables clasificatorias.

4.4 Hipótesis de Investigación

H1. Existirá relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y el maquiavelismo.

Ho. No existirá relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y el maquiavelismo.

H2. Existirán diferencias estadísticamente significativas entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica alta o baja.

Ho. No existirán diferencias estadísticamente significativas entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y la disposición maquiavélica alta o baja.

H3. Existirá relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y variables clasificatorias.

Ho. No existirá relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y variables clasificatorias.

H4. Existirá relación estadísticamente significativa entre la disposición maquiavélica y variables clasificatorias.

Ho. No existirá relación estadísticamente significativa entre la disposición maquiavélica y las variables clasificatorias.

4.5 Variables

Variable de Medición:

Variable 1: Disposición Maquiavélica

Variable 2: Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente

Variables de Clasificación:

Sexo, edad, estado civil, nivel de puesto, nivel de satisfacción laboral, sueldo, tiempo trabajando, tipo de empresa (pública o privada) y grado de estudios.



4.6 Definición Conceptual

Variable 1:

Maquiavelismo: Según Uribe Prado (2001), el maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional.

Variable 2:

Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente: Es el intento de un subordinado de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior a la de él en la organización (Chávez, 2005).

De Clasificación:

Sexo: Condición orgánica que distingue en una especie dos tipos de individuos que desempeñan distinto papel en la reproducción. *Sexo masculino; sexo femenino* (Larousse, 2000).

Edad: Es la duración de vida de un sujeto desde su nacimiento hasta la fecha que se señala (Larousse, 2000).

Estado Civil: Condición de cada persona en relación a los derechos y obligaciones civiles (Salvat, 1971).

Nivel de Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades o condiciones. Una unidad de trabajo específica e impersonal (Larousse, 2000).

Sueldo: Retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal (Larousse, 2000).

Tiempo Trabajando: Periodo de tiempo que tiene el empleado de laborar en el puesto que actualmente desempeña (Larousse, 2000).

Grado máximo de estudios: Cada uno de los títulos que se concede al superar alguno de los niveles de la enseñanza (Larousse, 2000).

Nivel de Satisfacción Laboral: Es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo (Euroméxico, 2001).

Tipo de Empresa: Sector Privada: Se define como el campo de actuación en que las unidades de producción propios de los sistemas de economía mixta de propiedad privada, efectúan las operaciones destinadas a satisfacer una parte de la demanda general en el sistema. Sector Público: Está formado por las unidades cuya intervención se realiza en el mismo marco del sector privado, pero con la diferencia específica de que la titularidad de la



propiedad pertenece a la administración en cualquiera de sus formas y niveles (Salvat, 1971).

4.7 Definición Operacional

Variable 1:

Disposición maquiavélica: Puntuación que obtiene el sujeto en la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ).

Variable 2:

Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente: Puntuación que obtiene el sujeto en el Instrumento de Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente (TIO-SAJ).

De Clasificación:

Sexo: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas en donde indica el género al que pertenece el individuo (Femenino o masculino).

Edad: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas en donde indica el número de años de vida del individuo.

Estado Civil: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas en donde indica la situación civil del individuo (Soltero(a), casado(a), divorciado(a), viudo(a) y unión libre).

Nivel de Puesto: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas en donde indica la ubicación del individuo, con base en su puesto, en los niveles: operativo, medio o gerencial.

Nivel de Satisfacción Laboral: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas, en donde de acuerdo a una escala numérica (del 1 al 10) el individuo indica el grado de satisfacción en el trabajo.

Sueldo: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas en donde indica la cantidad en pesos que percibe mensualmente el individuo por su trabajo.

Tiempo Trabajando: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexado a las pruebas psicométricas en donde indica el tiempo en años y/o meses que el individuo lleva laborando.



Tipo de empresa: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexo a las pruebas psicométricas en donde indica la clasificación del individuo de pertenencia de la organización al estado o bien de tipo privado.

Grado de estudios: Conforme a la respuesta proporcionada por el individuo en el cuestionario demográfico anexo a las pruebas psicométricas en donde indica el nivel de preparación académica que reporta el individuo. Comprende desde la primaria hasta estudios de posgrado o especialidad.

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 dirección ascendente (SAJ) y su relación con el maquiavelismo. Asimismo identificar las tácticas empleadas de acuerdo a la disposición maquiavélica (alta o baja) y variables clasificatorias. Así como la disposición maquiavélica (alta o baja) y variables clasificatorias. Finalmente las tácticas de influencia organizacional ascendente y variables clasificatorias.

El conocimiento y descripción de las variables como maquiavelismo y variables clasificatorias nos ofreció la posibilidad de predecir las tácticas de influencia organizacional ascendente que se emplearon, por lo que nos ubicaron en un contexto más apegado a la realidad.

4.9 Diseño

Es una investigación No Experimental de diseño transversal descriptivo-correlacional, porque "se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 2003). El diseño de esta investigación se compone de dos cuestionarios (EMMMAQ y TIO-SAJ) con lo que se tiene por objetivo observar las tácticas de influencia organizacionales ascendentes y su relación con la variable maquiavelismo y variables clasificatorias, en una situación realista o natural, para analizarlas y describirlas posteriormente.

4.10 Muestreo

Para esta investigación se utilizó una muestra heterogénea no probabilística de tipo accidental (Hernández, op. cit.), obteniendo un total de 300 sujetos, con el único requisito de que fueran subordinados y estuvieran empleados actualmente.

4.11 Sujetos

De los 300 sujetos que respondieron los dos cuestionarios (EMMMAQ y TIO-SAJ) está compuesto por 177 mujeres (59%) y 123 hombres (41%).

Por la edad, se observa que la media es de 33 años (33.18). En el estado civil, se observa que la mayoría son solteros con un 46% de 138 personas. En



relación al grado de escolaridad el porcentaje más alto tiene un nivel de escolaridad de licenciatura con 47%.

El nivel de puesto que prevalece es el operativo representado por un 47.7% de 143 sujetos. Con respecto al tipo de empresa en la que laboran las personas la mayoría forma parte del sector privado por un 54% de 162 personas.

Con respecto al tiempo laborando la media es de 8 años (8.29). Por el sueldo la media es de \$ 7275.01. En relación a la satisfacción laboral el 73% con 219 personas presenta una alta satisfacción.

4.12 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos, el primero titulado: Escala de Tácticas de Influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (TIO-SAJ) de Uribe-Prado (2003), que mide las tácticas de influencia que se dan de Subordinado hacia el Jefe, consta de 42 reactivos tipo likert, que miden 3 factores: 1) persuasión racional, 2) persuasión irracional y 3) persuasión autoritaria, mismos que representan 10 tácticas teóricas. La consistencia de la escala fue medida con alfa de Cronbach y tiene una confiabilidad de 0.722, 0.618 y 0.431 para sus tres factores respectivamente y 0.710 en general. Cuenta con un manual que contiene las instrucciones y los reactivos, así como de una hoja de respuestas. Ver Anexo 1

El segundo instrumento es la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ) de Uribe-Prado, (2002) que mide el grado de maquiavelismo y que tiene 3 factores de manipulación que son: visión, tácticas e inmoralismo, esta escala consta de 46 reactivos tipo likert, y tiene una confiabilidad de 0.86, 0.75 y 0.64 para sus tres factores respectivamente en alfa de Cronbach. Ver Anexo 2

4.13 Procedimiento

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

Aplicación

En todos los casos los dos instrumentos fueron autoadministrados por los sujetos, en diversos contextos según la localización de éste, es decir; en su trabajo o domicilio. Debido a que el tiempo que se requiere para responder puede variar según el individuo, en ocasiones los instrumentos se les fueron dejados a los sujetos y se les proporcionaron básicamente las siguientes instrucciones:

Con respecto a la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente TIO-SAJ se les señaló lo siguiente:



“Este es un cuestionario que pretende medir las Tácticas de Influencia que se dan en las organizaciones, es por esto que le pedimos contesten en términos de lo que realmente hacen y no de lo que les gustaría hacer. Encontrarán 2 tipos de respuestas, el primero contiene afirmaciones que pueden contestarse desde “Totalmente en Desacuerdo” hasta “Totalmente de Acuerdo”. Posteriormente encontrarán reactivos que les plantean situaciones y que deberán contestar de acuerdo con la opción que más se acerque a su forma de actuar. Le pedimos de favor que contesten únicamente sobre la hoja de respuestas y no sobre el cuadernillo. No hay límite de tiempo, y las respuestas son confidenciales, y para uso exclusivamente estadístico”.

En el caso de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) a los individuos se les hizo énfasis que en las frases que se les iba a presentar, debían de describir su forma de pensar, sentir y actuar dentro de la organización en la cuál laboran y no como les gustaría ser. Posteriormente se les indicaba que en la hoja de respuestas se les presentarían 6 posibilidades donde el extremo izquierdo equivaldría a Total Desacuerdo y el extremo derecho a Total Acuerdo, implicando que los cuadros intermedios significarían los diferentes grados en que ellos piensan, sienten o actúan respecto a lo que sugiere la frase.

Finalmente se hizo hincapié a los sujetos que al terminar de responder los dos instrumentos anteriores, hicieran favor de contestar la hoja de datos sociodemográficos los cuales serían utilizados con fines estadísticos y por lo mismo confidenciales.

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 el programa SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 13.0. Esta tabla de captura está enumerada en columna por el número de sujeto y en fila por los reactivos, que incluye los datos demográficos, como sexo, edad, estado civil, nivel de puesto, nivel de satisfacción laboral, sueldo, tiempo trabajando, tipo de empresa (pública o privada) y grado de estudios. La captura se efectúa por renglón 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. Debido a que se utilizaron dos cuestionarios, el primero que se calificó fue la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) dándole a sus reactivos la denominación de *rna*, y para Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente (TIO-SAJ) *rnb*.

Tratamiento Estadístico



Una vez capturados los datos en SPSS se identificaron los reactivos positivos y negativos, tanto para el EMMMAQ y TIO-SAJ. En ambos cuestionarios los reactivos negativos se recodificaron dándoles el valor en dirección inversa es decir de 6 a 1 y se les nombró rnar y rnbr respectivamente.

En el cuestionario TIO-SAJ a los reactivos situacionales se les asignó un valor de acuerdo a una tabla establecida.

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.

ψ Análisis de Confiabilidad Interna

A cada uno de los factores que componen los cuestionarios respectivamente se sometieron a un análisis de confiabilidad Alpha de Cronbach.

ψ Análisis de Varianza

Para probar si los factores correspondientes a las pruebas mostraban ser significativos en la consistencia interna con el alpha de Cronbach, y tenían sensibilidad para discriminar entre diferentes grupos, se llevaron a cabo diferentes análisis de varianza (One Way), considerando las variables: sexo, grado de estudios, nivel de puestos, tipo de empresa, edad, sueldo, estado civil, tiempo trabajando y satisfacción.

ψ 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 tácticas, las variables fueron: edad, grado de estudios, tiempo trabajando, sueldo, satisfacción laboral reportada del 1 al 10, en donde, 1 es poco satisfecho y 10 muy satisfecho.