



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PERSONALIDAD Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA LATERAL
EN ORGANIZACIONES PRIVADAS**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO
REVISORA: LIC. MIRNA ONGAY VALLE



MÉXICO, D.F.

ENERO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Psicología, donde pude concluir una etapa de mi vida, mi formación profesional; la cual me permitirá seguir adelante en mi desarrollo personal y laboral.

A todos mis profesores durante mi estancia en esta Universidad, de quienes recibí las herramientas necesarias para poder integrarme al campo laboral, y cuya enseñanza me ha marcado además como persona.

A mi director, Dr. Felipe Uribe Prado, por su tiempo y dedicación a la revisión de esta tesis . Gracias a todas sus aportaciones pude culminarla satisfactoriamente.

A mis sinodales, Mtro. Alfredo Guerrero Tapia, Mtra. María de la Luz Javiedes Romero, Mtra. Silvia Vite San Pedro así como a la Lic. Mirna Ongay Valle, quienes con su experiencia y conocimiento me orientaron para poder enriquecer este trabajo.

A mis amigas Karina, Yazmín, Vanessa, Laura y Yuliana, con quienes aprendí mucho dentro y fuera del salón de clases, todas son mujeres maravillosas. Me alegra mucho que sigamos juntas.

A Elena y Ubaldo, los mejores papás que pude haber tenido. Gracias por su gran ejemplo de esfuerzo y constancia, por su guía y apoyo incondicional en todo momento. Estoy muy orgullosa de ustedes, los quiero mucho.

A mi esposo Juan Manuel, gracias por tu confianza y amor, eres la fuerza que me impulsa a ser una mejor mujer cada día. Te amo.

A Tania, gracias por todo tu cariño y apoyo, por todo lo que he aprendido de ti. Te quiero mucho, hermanita.

Gracias a todos ustedes por ser parte fundamental de mi vida. Por compartir el cierre de este ciclo de mi vida y apoyarme en la nueva etapa que ya he comenzado.

Adriana

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
CAPÍTULO 1: PERSONALIDAD	
1. Importancia de la personalidad	5
2. ¿Qué es la personalidad?	5
3. Teorías de la personalidad	6
3.1 Joy Paul Guilford	8
3.2 Hans Jugen Eysenck	9
3.3 Raymond. B. Cattell	10
3.4 Big Five: El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad	13
A) La aplicación del modelo	20
B) El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad en México	22
CAPÍTULO 2: INFLUENCIA Y PODER	
1. El poder	29
2. Elementos del poder	32
3. Fuentes de poder	33
3.1 Fuentes interpersonales	33
3.2 Fuentes estructurales	34

4. Estrategias de poder	36
5. Influencia y poder	38
6. Dirección de la influencia	40
7. Tácticas de Influencia	43

CAPÍTULO 3: MÉTODO

1. Planteamiento del problema	54
2. Objetivo	54
3. Hipótesis	54
4. Variables	55
4.1 Definición conceptual	55
4.2 Definición operacional	56
5. Sujetos	57
6. Muestra	57
7. Tipo de investigación	57
8. Diseño de investigación	57
9. Instrumentos	57
10. Procedimiento	59
11. Tratamiento estadístico	59

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

1. Variables demográficas	62
2. Análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach	63

3. Correlación Pearson	64
4. Análisis de Varianza One Way	68
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	82
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	
ANEXO 1	
ANEXO 2	
ANEXO 3	

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación fue detectar si existe relación entre el perfil de personalidad con base en el Modelo de los Cinco Factores y las estrategias de influencia que se ejercen en dirección lateral en las organizaciones. Participaron un total de 101 sujetos, 47 mujeres y 54 hombres entre los 19 y 58 años de edad, que laboraban en empresas del sector privado. A cada uno de ellos se les entregaron dos cuestionarios, el 5FM (Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana) y el TIO-CC (Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero). Son personas sociables, aceptadas, organizadas, emocionalmente estables que prefieren emplear tácticas como intimar, orientar a los demás, repartir el trabajo, mostrar experiencia, intercambiar beneficios, negociar y revisar para aclarar dudas. Sí existieron relaciones significativas entre los factores del 5FM y TIO-CC. El F1, F2, F3, y F4 se relacionaron negativamente con la Persuasión Autoritaria y la Persuasión Irracional, pero mostraron correlaciones medianamente positivas con la Persuasión Afectiva, ($\alpha = .01$). Contrario a ello, el F5 mostró baja correlación positiva ($\alpha = .01$) con la Persuasión Autoritaria ($\alpha = .01$) y con la Persuasión Irracional ($\alpha = .05$).

INTRODUCCIÓN

En el México actual, las expectativas organizacionales respecto a los trabajadores son cada vez más elevadas. No sólo exigen una mayor preparación profesional de acuerdo al puesto de trabajo sino que además demandan características de personalidad que permitan adaptarse al ambiente laboral de cada empresa.

Esta investigación se centró en el ámbito laboral, ya que considero de vital importancia las relaciones interpersonales en este tipo de escenarios, las cuales determinan generalmente muchos de los procesos sociales que se ven reflejados finalmente en el desempeño laboral de los individuos. Cada ser humano tiene formas particulares de comportarse ante dichos procesos, la influencia es uno de ellos, por lo que no es de extrañarnos que siempre esté presente en los escenarios laborales, jugando un doble papel: cuando somos influenciados o cuando influenciamos a otros.

Este trabajo pretende mostrar la importancia de la relación de las características de personalidad y la forma en que los trabajadores influyen a otros trabajadores de su mismo nivel jerárquico. Esto con la finalidad de aportar información al campo de la Psicología Industrial que permita predecir el comportamiento de los trabajadores para poder elevar tanto la satisfacción personal de los empleados como la productividad de las organizaciones al seleccionar al empleado que mejor se adecue al puesto de trabajo y al tipo de empresa en la que colaborará.

Aunque han sido muchos los estudios realizados en todo el mundo, desafortunadamente en nuestro país no ha habido una gran preocupación por la adaptación de los instrumentos desarrollados que nos permiten medir el comportamiento. Es por ello que en esta investigación se tomaron como base los estudios llevados a cabo en México por Uribe-Prado (2003) quien se dio cuenta de la importancia del constructo de la personalidad en el terreno del éxito profesional, la orientación vocacional y la selección de personal, y realizó una adaptación de un instrumento creado a partir de la teoría de los cinco factores. Este mismo autor desarrolló tres instrumentos para medir las Tácticas de Influencia Organizacional en tres direcciones: descendente (Jefe a Subordinado), ascendente (Subordinado a Jefe) y lateral (Compañero a Compañero). En este último se enfoca el presente trabajo.

Esta investigación está compuesta por seis capítulos, en el primero de ellos se presentan definiciones y algunas de las principales teorías en torno a la personalidad, dentro de las teorías factorialistas destacan exponentes como Guilford, Eysenck y Cattell. Además de Fiske, Tupes y Christal, Norman, Digman y Takemoto-Chock, y John, quienes proponen el Big Five o el Modelo de los Cinco Factores; finalmente se presentan algunas investigaciones realizadas en nuestro país respecto a dicho modelo.

En el segundo capítulo Poder e Influencia, es importante destacar que la literatura respecto a ambos temas es muy amplia, por lo que, para fines de esta investigación el capítulo se concretó a la presentación de definiciones y antecedentes de los estudios de ambos temas para poder explicar qué son las tácticas de influencia. Se dirigió particularmente a la

revisión de los estudios realizados en nuestro país, ya que aportan interesantes datos aplicables a nuestra cultura.

En el tercer capítulo referente al Método se plantea el principal objetivo de la investigación, que fue detectar si existe relación entre el perfil de personalidad con base en el Modelo de los Cinco Factores y las estrategias de influencia que se ejercen en dirección lateral en las organizaciones. Se explican además el tipo de muestra, tipo y diseño de investigación, los instrumentos utilizados y el análisis estadístico que se realizó.

En el cuarto capítulo se describen detalladamente los resultados. Se muestran las variables demográficas de la población, el coeficiente de confiabilidad para los instrumentos utilizados y las correlaciones y análisis de varianza de las variables del estudio.

Finalmente, como resultado del análisis estadístico, se presentan la Discusión y Conclusiones, así como las limitaciones de este estudio y las sugerencias para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

PERSONALIDAD

1. Importancia de la personalidad

Podemos decir que para conocer a una persona hay que compararla con las demás, ya que no existen estándares de personalidad sino otras personalidades que sirven de referencia para comparar cada una de las existentes.

El estudio de la personalidad dentro de la Psicología es de gran importancia ya que, antes que nada, nos permite entender los motivos que nos hacen actuar, opinar, sentir o ser en determinada manera. En segundo lugar, integra en un solo concepto los conocimientos que podemos adquirir por separado de aquellas que podríamos considerar facetas, experimental y didácticamente abstraídas de una totalidad (la persona) como son la percepción, la motivación, el aprendizaje y otras. Tercero, aumenta la probabilidad de poder predecir con mayor exactitud la conducta de un individuo. Y cuarto, nos ayuda a conocer cómo se interrelacionan los diferentes factores que integran la personalidad (Cueli, 1999).

Uno de los campos de gran importancia en la Psicología es el área laboral y de ésta una de las principales funciones, es enfocar su atención en los recursos humanos. Para que una empresa funcione de la mejor manera posible debe contar con el personal adecuado, que le permita llevar a cabo todas sus tareas con eficacia y excelencia. Y para ello, el perfil de personalidad juega un papel fundamental en el proceso de selección de personal.

Actualmente no existe un consenso de lo que es la personalidad, sin embargo cada teórico presenta su propia comprensión de este término.

2. ¿Qué es la personalidad?

La mayoría de las definiciones de la personalidad coinciden en admitir que este término es aquello que permite prever las tendencias estables de un individuo a comportarse de una determinada manera en diferentes situaciones. (Fernández-Ballesteros, 1998)

Los antiguos griegos consideraban que la naturaleza tiene en total cuatro elementos que componían todos los objetos y seres vivos, éstos eran: la tierra, el aire, el agua y el fuego. Las propiedades de estos cuatro elementos (sequedad, calor, humedad y frialdad respectivamente) se reflejaban en los objetos que constituían. Afirmaban que los elementos básicos de la naturaleza están representados en el cuerpo humano en la forma de cuatro humores: la sangre, la bilis amarilla, la bilis negra y la flema. A cada uno de estos humores correspondía un elemento y de la combinación de los elementos surgían las propiedades que podían observarse tanto en cualidades físicas como en cualidades de la forma de comportarse de una persona. De acuerdo al predominio de alguno de los humores, reconocían cuatro tipos distintos de personalidad: melancólico, flemático, sanguíneo y colérico.

Allport nos dice que el término “personalidad” viene del latín “persona” que significa “sonido a través de”, es una palabra originada en el teatro griego y hacía referencia a la máscara que los actores utilizaban al interpretar una obra teatral, donde el actor hablaba a través de las máscaras que le permitían interpretar el papel de cada personaje. Las máscaras

no pretendían esconder nada, sino destacar las características de los personajes, ya que existían más personajes que actores. Con el tiempo, el término personalidad fue generalizándose del actor a los individuos (Allport, 1937 en Pueyo, 1997).

Uno de los primeros autores en utilizar el término de rasgo fue Allport, quien lo define como “una característica generalizada que refleja la individualidad”, es decir, consideraba que un rasgo era una predisposición para responder de una forma determinada (Pervin, 1998).

Mischel (1990) define la personalidad como “las diferencias individuales en la conducta, pensamientos y emociones que caracterizan a un individuo y nos permiten examinar cómo estos individuos interactúan e influyen en sus situaciones vitales”. Mientras que Tous (1995) explica que la personalidad refiere a la persona como individuo. La personalidad se basa en la existencia de diferencias individuales entre las diferentes personas; se basa además en la continuidad y homogeneidad de las diferencias intraindividuales a lo largo del tiempo y de las diferentes situaciones. (en Pueyo, 1997)

Según Cattell (1965), la Psicología de la personalidad ha pasado por tres etapas principales: a) la etapa literaria y filosófica considerada como un juego personal de inteligencia y creencias convencionales que incluye desde el primer hombre pensante hasta novelistas y dramaturgos contemporáneos, b) la etapa de la observación y teorización organizada que ha sido denominada como protoclinica, surge debido a los intentos de la medicina para tratar la conducta anormal, cuyos principales representantes fueron Freud, Jung y Adler, y c) la etapa cuantitativa y experimental iniciada en el siglo XX.

En la década de los treinta se implantó definitivamente en la Psicología el concepto de personalidad. Desde entonces los psicólogos han desarrollado métodos, técnicas y procedimientos para medir distintos aspectos de la personalidad.

3. Teorías de la personalidad

Una teoría implica diversos significados basados en escritos tanto filosóficos como científicos y hay quienes la definen como la explicación del cómo se acomodan los hechos entre sí. Cueli (1999) señala que una teoría debe describir cuáles son los hechos más importantes para comprender y qué clase de relación entre dichos hechos es más significativa para originar su comprensión.

Hay otros autores que definen la teoría como un conjunto de propuestas que incluyen:

- a) leyes y principios que sirvan de axiomas,
- b) otras leyes o teoremas que se deducen de los axiomas, y
- c) definiciones de los conceptos. (Reese Overton, 1970 en Cueli, 1999)

Cuando comparamos teorías, debemos interesarnos en comprender las diferencias entre cada una y decidir por qué razón una es mejor que otra. Pervin (1998) señala que ninguna teoría puede clasificarse como verdadera o falsa sino útil o inútil, es decir, debe

.....

considerarse la forma de resumir los hechos en términos del uso y la aplicabilidad práctica de un sistema teórico como criterio de valor.

Un sistema teórico más general es aquel que categorice y tenga afirmaciones proposicionales que relacionen a un rango más amplio de fenómenos, lo cual parecería capaz de hacer predicciones y especificar los procedimientos para influir la conducta en un rango más amplio de instancias.

Las consistencias en las conductas de la misma persona en diferentes contextos, son denominadas características, hábitos, rasgos, etc., y la colección de éstos, incluso sus interrelaciones, se denomina personalidad. La tarea principal de una teoría de la personalidad radica en establecer aquellas consistencias de la conducta que no están determinadas por variables contextuales, en otras palabras, una teoría de la personalidad es un sistema organizado de creencias que ayuda a entender la naturaleza humana. De acuerdo a varios autores, una buena teoría de la personalidad debe contar con las siguientes características: sus afirmaciones deben estar de acuerdo con los datos empíricos que las basan; debe generar investigación; debe ser simple y parsimoniosa; debe ser general, debe ser suficientemente operacional para poderse comprobar empíricamente; debe ser consistente y lógica; y debe tener utilidad y valor explicativo y práctico. Es decir, puede aceptarse la teoría que cumpla los criterios de globalidad, parsimonia y relevancia para la investigación. (Allport, 1965; Hall y Lindzey, 1965; McClelland, 1967, en Cueli, 1999).

Una de las principales clasificaciones de las aproximaciones al estudio de la personalidad es la que distingue entre teorías ideográficas y nomotéticas. Las teorías ideográficas de la personalidad buscan regularidades intraindividuales estudiando pocos casos únicos; basan sus afirmaciones y suposiciones en el reporte de lo que es inmediatamente observable e interpretable en términos de la situación dentro del espacio vital más amplio del que percibe o se comporta; es decir, se atiende a la interpretación que da el sujeto de lo que sucede dentro de él, de acuerdo a como él lo percibe, a su realidad subjetiva, subrayándose las características únicas y el estudio de la personalidad total. Las teorías nomotéticas buscan regularidades interindividuales, estudiando a grandes conjuntos de sujetos al mismo tiempo, investigando cuáles aspectos o factores se presentan en todos, con más o menos regularidad; y tratan de descubrir las leyes generales que explican y gobiernan a éstos (Cueli, 1999).

La esencia de las teorías nomotéticas factorialistas es que poseen, por lo general, un conjunto de variables o factores cuidadosamente especificados que se toman como subyacentes y explicativos de la conducta humana. Estas variables se han derivado en gran escala del estudio con muchas personas, empleando una gran cantidad de medidas que permiten una calificación rápida y sencilla. Se puede decir que estas teorías no derivan de los consultorios de los terapeutas o del laboratorio animal, sino de una técnica estadística particular: el análisis factorial (Cueli, 1999).

El análisis factorial es un procedimiento que, partiendo de la variabilidad de los comportamientos observados entre las personas, nos permite conocer cuáles son las propiedades comunes de los individuos que causan esa variación. Estas propiedades se denominan factores y corresponden a la faceta matemático-operacional de los rasgos

psicológicos implicados en los comportamientos medidos (Pueyo, 1997). El análisis factorial intenta explicar desde el punto de vista estadístico las diferencias en rasgos existentes entre los individuos, más que la organización mental dentro de cualquier individuo.

Para realizar un análisis factorial, debemos partir de las siguientes suposiciones: primero, que una batería de variables interrelacionadas tienen factores comunes integradas a ellas y que las calificaciones de un individuo se pueden representar más económicamente, en términos de estos factores de referencia; y segundo, que la relación entre dos variables se puede explicar en función de la naturaleza y extensión de sus cargas factoriales comunes.

Los teóricos que se presentan a continuación coinciden en considerar la individualidad como una constelación determinada de rasgos que comparten, para todos ellos, varias propiedades, como son, considerar a los rasgos elementos internos al psiquismo del sujeto y ser tendencias de comportamiento estables longitudinalmente y consistentes, a través de las distintas situaciones donde se encuentra el sujeto (Pueyo, 1997).

3.1. Joy Paul Guilford

Para Guilford la personalidad es el patrón único de rasgos de un individuo, entendiendo como rasgo cualquier aspecto distintivo y relativamente estable en el que un individuo se distingue de otros. Considera que estos rasgos pueden ser somáticos, incluyendo los fisiológicos y morfológicos, actitudinales, temperamentales y motivacionales. En estos últimos se engloban los intereses, aptitudes y necesidades.

Según Guilford, todos los rasgos son medibles, consistentes en su relación entre unos y otros, durables, flexibles y universales, pueden clasificarse en débiles o fuertes según su fuerza, algunos se relacionan entre sí y otros son independientes.

Es indispensable que el concepto de rasgo cumpla con algunos requisitos para poder explicar la personalidad desde este enfoque, como son: cada rasgo debe representar una unidad demostrable de la personalidad, debe ser exacto y capaz de integrarse a una teoría general de la personalidad.

La visión de la personalidad de Guilford enfatiza el uso del análisis factorial y que cada factor que este método arroje se tome como la demostración de un rasgo primario de la personalidad, la cual describe en dimensiones somáticas, de aptitud, motivacionales y temperamentales.

Dimensiones somáticas

A partir de 32 análisis factoriales se obtuvieron los siguientes rasgos morfológicos: tamaño general de la cabeza, incluyendo su longitud, anchura y profundidad; largo del tronco; profundidad del tronco; anchura del tronco; largo general del cuerpo y grosor muscular. Además de cuatro rasgos fisiológicos que son: dominio simpático contra parasimpático, tensión, funcionamiento tiroideo y nivel de glucosa en la sangre.

Dimensiones de aptitud

Con el término aptitud, Guilford se refiere a las dimensiones subyacentes de las habilidades. Considera que un individuo está listo para realizar alguna actividad obteniendo un buen rendimiento. De acuerdo al análisis factorial, las habilidades primarias se agrupan en tres áreas: perceptual, psicomotora e intelectual.

Dimensiones motivacionales

Las necesidades, los intereses y las actitudes son las principales categorías dentro de esta dimensión. Para este autor las necesidades son los deseos permanentes para satisfacer el hambre, la sed, etc., los intereses son deseos más genéricos del ser humano como conversar, trabajar, pensar, etc. y las actitudes se constituyen en guías telefónicas para alcanzar objetivos concretos tales como las actitudes hacia el bienestar, los negocios, etc.

Dimensiones temperamentales

Los rasgos temperamentales se relacionan con la manera en que ocurren las acciones de un sujeto, debido a ello el temperamento y la motivación están estrechamente relacionados y no es posible separarlos totalmente. Los motivos son los que nos impulsan a actuar de una u otra manera. La mayoría de los análisis de rasgos temperamentales que se han hecho a través de factorizaciones, se basan en respuestas a inventarios o en la observación de la conducta por otros. Los factores temperamentales se clasifican en tres principales grupos de disposiciones, de acuerdo al tipo de conducta del que se trate aunque algunos de ellos pueden aplicarse a la conducta general, otros a cuestiones de tipo emocional o social. Generalmente son bipolares, ellos son: factores de disposición general, emocional y social (Cueli, 1999).

3.2 Hans Jegen Eysenck

Para él, lo más importante era encontrar una clasificación de la personalidad, siendo su principal técnica el análisis factorial, proponiendo que las teorías con demasiados términos no definidos no debían seguir existiendo.

Define la personalidad como “la suma total de patrones conductuales, actuales y potenciales del organismo, determinados por la herencia y por el medio social; se origina y desarrolla a través de la interacción funcional de los cuatro sectores principales dentro de los cuales están organizados estos patrones de conducta: el sector cognoscitivo (inteligencia), el sector conativo (carácter), el sector afectivo (temperamento) y el sector somático (constitución) (Eysenck, 1957). En la definición anterior destaca su interés por la parte constitutiva del individuo. Para Eysenck, la personalidad se compone tanto de actos como de disposiciones que se van ordenando jerárquicamente de acuerdo a la importancia y generalidad de cada uno. El primer nivel está constituido por las respuestas específicas (un acto conductual que ocurre y se observa una sola vez), en el segundo nivel están las respuestas habituales (recurrentes característicamente producidas por circunstancias iguales o semejantes), en el siguiente nivel están los rasgos, que son la consistencia observada entre los hábitos o actos repetidos del sujeto. Si hablamos de generalidad en el nivel más alto están los tipos: “síndrome de rasgos cuya existencia hemos observado”.

Cuando las respuestas específicas se repiten en varias ocasiones, entonces se convierten en respuestas habituales. Un rasgo se forma cuando varias respuestas habituales se relacionan entre sí y se presentan en una misma persona. Estos rasgos se organizan a su vez en una estructura más general y forman los tipos.

Estos conceptos tienen su contraparte en el proceso de extracción de factores en el análisis factorial. Los tipos corresponden al factor general; los rasgos, a los factores grupo; las respuestas habituales, a los factores específicos; y las respuestas específicas corresponden al factor error.

La gran meta de Eysenck era identificar dimensiones primarias de la personalidad para lograr establecer una tipología única. Durante la Segunda Guerra Mundial, realizó estudios con un grupo de diez mil sujetos normales y neuróticos. El primero de ellos lo efectuó con setecientos soldados neuróticos que habían asistido al psiquiatra, ya que tenía acceso a información referente a su historia de vida. Las tres dimensiones básicas de la personalidad estudiadas por Eysenck por medio del análisis factorial utilizando una gran cantidad de medidas, como cuestionarios, clasificaciones (ratings), medidas fisiológicas, pruebas objetivas, etc. son las siguientes: introversión-extroversión (diferencias de sociabilidad e impulsividad), normalidad-neuroticismo (estable-inestable), normalidad-psicoticismo (sensible-insensible) (Eysenck, 1987). Eysenck y sus colaboradores procedieron a explorarlas en un gran número de investigaciones subsecuentes para poder concretar las dimensiones en forma más precisa.

Según sus reportes, los sujetos (neuróticos) introvertidos presentan una tendencia a desarrollar ansiedad y síntomas de depresión; que se caracterizan por poseer tendencias obsesivas, irritabilidad y apatía, que sufren de labilidad del sistema nervioso autónomo. Tienden a ser persistentes. Son por lo general precisos pero lentos y sobresalen en trabajos minuciosos. En comparación, los (neuróticos) extrovertidos presentan la tendencia a desarrollar síntomas de conversión histérica y una actitud histérica hacia sus síntomas. Tienen poca energía, intereses muy limitados, una historia laboral muy pobre y son hipocondriacos. Tienden a ser rápidos, pero imprecisos (Eysenck, 1957).

Eysenck nos ha dado una descripción muy completa de los dos tipos de individuo que identificó. También ha aportado un gran número de medidas objetivas que poseen significados psicológicos, y que pueden ser utilizadas para caracterizar sus tipos.

3.3 Raymond. B. Cattell

Cattell es uno de los autores más influyentes debido a la cantidad de trabajos basados en la aplicación sistemática del método multivariado y el análisis factorial para el estudio de la estructura de la personalidad. Cattell (1965) define la personalidad como “aquello que nos dice lo que una persona hará en una situación determinada”.

Los primeros pasos de Cattell, en la exploración de la estructura de la personalidad, se dieron en el contexto del análisis léxico y pretendía encontrar en el universo de los términos del lenguaje, dedicados a describir los rasgos de la personalidad, aquellas unidades amplias

.....

que explicasen las covariaciones que habitualmente se encontraban entre ellas en forma, las más de las veces, de sinonimia semántica. Cattell consideraba que “todos los aspectos de la personalidad humana que tienen un cierto interés, utilidad o importancia, están registrados en el lenguaje natural” (Pueyo, 1997).

Uno de los conceptos más relevantes para Cattell es el de rasgos que define en varias ocasiones como “estructuras mentales”, una tendencia a reaccionar relativamente permanente y amplia.

Los rasgos pueden ser comunes y únicos. Los rasgos comunes son aquellos de los que participan todos o casi todos los individuos que han tenido un medio social semejante. Los rasgos únicos son aquellos específicos de un individuo. Los rasgos fuente son aquellos que son la causa que subyace a las correlaciones observadas entre diversas variables; son una variable o dimensión importante responsable de una parte sustancial de la varianza en el campo de fenómenos en el que estamos interesados; operan como una fuente subyacente de la conducta observada; representan a las variables subyacentes que intervienen en la determinación de las manifestaciones múltiples; conexiones percibidas en la superficie; variables que se parecen o van juntas (Cattell, 1965).

Sin embargo no todas las conductas observadas que se correlacionan entre sí son rasgos fuente. A veces las cosas van juntas por la superposición de varias influencias, entonces podemos encontrar rasgos superficiales, que son una serie de conductas de las que se observa que van juntas, aparecen juntas y desaparecen juntas; como tal, tiene la forma de un simple grupo de correlaciones. (Cattell, 1965)

Cualquier rasgo puede ser algo físico, fisiológico, psicológico o sociológico; producido y moldeado por la herencia, constitución, algo congénito o innato y el medio, o por una mezcla de todo esto (Cattell, 1957).

Los rasgos se dividen en tres modalidades: habilidades, rasgos temperamentales y rasgos dinámicos.

Una habilidad se demuestra en la forma de responder ante la complejidad de una situación cuando un individuo conoce la meta que quiere alcanzar en esa situación; se refiere a la afectividad con que un individuo alcanza una meta (Cattell, 1965).

Un rasgo temperamental o general de la personalidad es, por lo general, estilístico, en el sentido de que se refiere al tiempo, forma, persistencia, etc., y abarca una gran variedad de respuestas específicas (Cattell, 1965); es aquél que se refiere a los aspectos constitucionales de la respuesta, tales como velocidad, energía o reactividad emocional.

Un rasgo dinámico tiene que ver con las motivaciones e intereses (Cattell, 1965); es aquél que se refiere al hecho de situar al individuo listo para la acción en la consecución de una cierta meta. Cualquier acto conductual expresa algo de cada una de las tres modalidades.

R.B. Cattell clasificó las principales fuentes de información para la observación y medición de la personalidad en tres tipos: datos L, datos Q y datos T.

Datos L (life=vida). Estos datos de vida diaria reflejan de manera real el comportamiento en situaciones cotidianas. Se usan básicamente calificaciones hechas por un observador sobre la frecuencia e intensidad con que se produce una clase específica de conducta en las personas observadas. Proviene de observar directamente cómo se comporta la persona en distintas situaciones y en distintos momentos de su vida.

Datos Q (questionnaire= cuestionarios). Esta fuente de datos es la derivada de respuestas a cuestionarios que contesta la propia persona según su autoobservación e introspección.

Datos T (test= prueba objetiva). Proviene de observar el comportamiento y respuesta de los individuos en situaciones diseñadas especialmente por un investigador, en las cuales, el sujeto observado no conoce ni puede deducir qué se le quiere medir (Cattell, 1965).

Cattell empieza su investigación con aquellos factores existentes en el registro de la vida (L) y registra frecuencias de actos conductuales y de aquí construye pruebas (Q y T). (Cueli, 1999). Utilizó el diccionario de términos relacionados con los rasgos de Allport y Odbert, y redujo esta extensa lista a una de 171 términos. Aplicó a este conjunto de términos un procedimiento que le permitió reducir la lista a 35 variables, aunque en años posteriores agregó algunos términos considerados indispensables (Cattell, 1945 en John, 1990). A través de varios estudios verificó la existencia de estas 35 variables, y definió cada una de ellas en forma bipolar, ya que Cattell considera que estos rasgos son continuos y escalables, aunque un polo no siempre es opuesto al otro; esto se debe a la ausencia de opuestos exactos y que algunas veces, sólo cuando se usan varias palabras, se puede dar el significado adecuado al factor estudiado.

Este primer análisis factorial reveló sólo 12 factores, a los que se les asignó una letra desde A hasta O. Pero después, cuando se crearon las preguntas para estos factores y se administraron, no como calificaciones, pero sí como un cuestionario de auto relato a un grupo de sujetos, se encontraron cuatro factores adicionales en los análisis factoriales subsecuentes. Estos fueron nombrados Q1, Q2, Q3 y Q4 (Birkett, 1993).

Una vez que Cattell llegó a la conclusión de que había 16 factores, se dedicó a mejorar el modelo descriptivo, por medio de la introducción de sistemas heterogéneos de evaluación y observación de la personalidad, y la incorporación gradual de mejoras técnicas en los procedimientos estadísticos multivariados que permitían definir la estructura descriptiva de la personalidad, y en general ampliar y consolidar un modelo que no era simplemente descriptivo. (Cattell y Eber, 1962 en Pervin, 1998). Estos resultados llevaron al desarrollo y creación del 16PF en 1949.

Diversos investigadores se han dado a la tarea de replicar los trabajos de Cattell (1947), además de iniciar líneas de investigación factorial en el ámbito de la personalidad en diferentes contextos, algunos investigadores como Tupes y Christal, y Digman y Takemoto han concluido que el modelo original de Cattell presenta algunos errores, por lo que no puede ser correcto (John, 1990). De aquí surge la mayor controversia de la psicometría en los últimos 50 años, respecto a cuáles son las dimensiones básicas de la personalidad.

.....

3.4 Big Five: El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad

La personalidad puede conceptualizarse desde una variedad de perspectivas teóricas, y en varios niveles de abstracción (Hampson, John y Goldberg, 1986), cada uno de los cuales puede hacer contribuciones únicas a nuestro entendimiento de las complejidades en la conducta humana (en John, 1990); y aunque la diversidad y el pluralismo científico pueden ser útiles, los profesionales en el campo de la evaluación de la personalidad, se enfrentan hoy en día a un confuso orden de escalas de personalidad con el mismo nombre que generalmente miden conceptos que no son los mismos, y las escalas con nombres muy distintos generalmente coinciden en el contenido de los ítems (John, 1990).

La estructura del Modelo de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad se ha conformado a través de diversos estudios de características adjetivales en varias lenguas, con análisis factoriales y utilizando diversas evaluaciones (Mc Crae y John, 1992); captura las similitudes entre la mayoría de los sistemas existentes que describen la personalidad y provee un modelo descriptivo integral para la investigación de la personalidad (John, 1990).

El primer reporte de este modelo fue el de Fiske (1949), quien construyó descripciones más simples de 22 variables de Cattell y las usó para obtener clasificaciones de rasgos de 128 aprendices de psicología clínica. Las estructuras factoriales derivadas de los autoevaluaciones, evaluaciones entre compañeros y las evaluaciones del personal experto de psicología fueron similares, sugiriendo una solución de cinco factores: Adaptación social, Conformidad, Afán de logro, Control Emocional y Curiosidad Intelectual.

Años más tarde, Tupes y Christal (1961) reanalizaron las correlaciones de ocho muestras diferentes. En todos los análisis, Tupes y Christal encontraron cinco factores relativamente fuertes y recurrentes. Llamaron a estos factores (I) Surgencia, (II) Asentimiento, (III) Dependencia, (IV) Estabilidad emocional y (V) Cultura.

Norman (1963) se enfocó a probar la generalización de los Cinco Grandes, para ello retomó la lista de Allport y Odbert y agregó algunos términos. Esta nueva lista es la base de las taxonomías contemporáneas, debido a que la exclusión e inclusión de términos estuvieron basados en criterios explícitos y el consenso de un grupo de cuatro jueces (John, 1990). Norman fue verdaderamente convincente por la seriedad de sus estudios y por el avance tecnológico existente en el ámbito estadístico por computadora a diferencia de los primeros estudios de Cattell (Uribe-Prado, 2003), además su trabajo es el más conocido y especialmente significativo debido a que su denominación es usada comúnmente en la literatura y ha sido referida inclusive como *los cinco grandes de Norman* (Barrick y Mount, 1991, Pueyo, 1997), aunque para Goldberg (1993), los verdaderos padres del modelo son Tupes y Christal.

Posteriormente, Borgatta (1964) y Smith (1967) abordaron la misma cuestión con instrumentos diferentes; sin embargo, llegaron a la misma conclusión; eran cinco factores los que mejor explicaban los datos: Asertividad, Simpatía, Responsabilidad, Emocionalidad e Inteligencia.

A pesar de su trabajo, la importancia de estos cinco factores permaneció escondida para la mayoría de los psicólogos de la personalidad durante los años 70's. En los 80's, sin embargo, los reanálisis de investigadores como Digman y Takemoto-Chock (1981), y Goldberg (1981, 1982) revivieron el interés en la aproximación léxica y reintrodujeron el Modelo de los Cinco Factores a la línea de la psicología de la personalidad (en Mc Crae y John, 1992).

De acuerdo con Digman (1989), en los últimos 50 años ha habido un esfuerzo por colocar el constructo de la personalidad en algún tipo de orden sistemático tomando en consideración el análisis factorial. Algunos investigadores han insistido en desarrollar escalas que consideran diferentes factores, proporcionando un número diverso de factores (p.e. Cattell, 1957; Eysenck, 1970; Guilford, 1975, en Uribe-Prado, 1997)

Según Golberg (1993), Sir Francis Galton fue uno de los primeros científicos que reconocieron explícitamente la existencia de una hipótesis léxica, es decir, que el vocabulario contenido en un diccionario puede entenderse en el terreno de la comprensión del significado y de esta manera relacionar términos de personalidad. Lo anterior, fue comprobado por Allport y Odbert (1936), y por Norman (1963), quienes utilizaron la segunda y tercera edición del “Webster’s Unabridged Dictionary” del idioma inglés (Uribe, 1997).

Uno de los pioneros interesados en explicar las relaciones estudiadas por Galton, Allport, Odbert (1936) y Norman (1967), fue Thurstone (1934) en un trabajo denominado “The vectors of mind” quien, partiendo de un estudio basado en la teoría factorial de Spearman (1972) propuso analizar el problema de la personalidad a partir de una teoría factorial, desarrollando en el campo de la psicología el método estadístico también conocido como análisis factorial (Uribe, 1997).

Ya antes, Cattell (1947), había usado una lista de adjetivos, palabras y frases en forma bipolar considerando los hallazgos de Allport y Odbert, usando análisis factoriales, obteniendo al menos una docena de factores que representaban la personalidad. Estos estudios elaborados por Cattell generaron uno de los modelos ampliamente conocidos en México como los 16 factores de Cattell.

A partir de los estudios de Cattell (1947), diversos investigadores se dieron a la tarea de replicar dichos estudios, además de iniciar líneas de investigación factorial en el ámbito de la personalidad en diferentes contextos (p.e. Fiske, 1949; Tupes y Christal, 1961; Norman, 1963; Norman y Goldberg, 1966; Smith, 1967; Digman y Takemoto-Chock, 1981) identificando sólo cinco factores.

Partiendo de análisis factoriales y de variables diferentes a las utilizadas por Cattell (1947), cinco factores también han sido reportados en otras investigaciones (p.e. Borgatta, 1964; Mc Crae y Costa, 1985, 1987; Digman e Inouye, 1986; Goldberg, 1990, 1992; Digman, 1990; John, 1990; Mc Crae y John, 1992; Wiggins y Pincus, 1992).

Investigadores de diversas tradiciones concluyeron que estos factores eran dimensiones fundamentales de la personalidad, encontrados en clasificaciones de autoreportes, en

.....

lenguas naturales y basadas teóricamente en cuestionarios. Los cinco factores mostraron tener convergencia y validez discriminativa a través de los instrumentos y los observadores (Mc Crae y Costa, 1990), por lo que fueron posteriormente llamados “Los Cinco Grandes” (Goldberg, 1981), para enfatizar que cada una de esas dimensiones es extremadamente amplia y resume un gran número de características de personalidad más específicas (en Mc Crae y John, 1992).

De acuerdo con Goldberg (1990) la acumulación de evidencia de investigación sugiere que virtualmente todas las mediciones de personalidad pueden ser reducidas o categorizadas con el Modelo de los Cinco Factores de personalidad, que generalmente se conoce como Big Five, y señala que éstos cinco factores son tradicionalmente: extroversión, aceptabilidad, conciencia, estabilidad emocional y cultura, de la siguiente manera: (ver Tablas 1 y 2)

Tabla 1
Los Cinco Factores de Personalidad de acuerdo a Goldberg (1990)

<p>I. Surgency or Extroversion (Extroversión) Contiene características como habladoría, asertividad y un nivel de actividad, contrastando con silencio, pasividad y el ser reservado.</p> <p>II. Agreeableness (Aceptabilidad) Contiene características como amabilidad, confianza y calidez, contrastando con hostilidad, egoísmo y desconfianza.</p> <p>III. Conscientiousness or Dependability (Consciencia) Contiene características como organización, cuidado y confiabilidad, contrastando con descuido, negligencia y desconfianza.</p> <p>IV. Emotional Stability vs. Neuroticism (Estabilidad Emocional-Neurotismo) Contiene características como nerviosismo, volubilidad y temperamentalidad.</p> <p>V. Intellect or Openess to Experience (Intelecto o Apertura a la experiencia) Contiene características como imaginación, curiosidad y creatividad, contrastando con superficialidad e imperceptibilidad.</p>

Tabla 2
Los cinco factores de personalidad (Uribe-Prado, 2002)

I	Surgency	(or Extraversion)	(extroversion)
II	Agreeableness		(aceptabilidad)
III	Conscientiousness	(or Dependability)	(conciencia)
IV	Emotional Stability	(vs. Neuroticism)	(estabilidad emocional)
V	Culture	(or Intellect, or Openness to experience)	(cultura)

Digman (1965, 1972), al tratar de reproducir los hallazgos de Cattell y Coan (1957), quienes habían hallado 16 factores, encontró sólo 8, por lo que decidió desarrollar un segundo estudio, donde encontró 10 factores. Tales diferencias, llamaron la atención del investigador quien consideró que el análisis estadístico (desde un punto de vista matemático) podía estar fallando. En 1978, Digman reanalizó los datos de sus investigaciones y encontró errores en las matrices originales de Cattell, lo que revolucionó el famoso modelo de los 16 factores para considerar los errores estadísticos, de tal manera que al enmendar dichas consideraciones en los análisis factoriales, surgieron verdaderamente fortalecidos los estudios de Tupes y Christal (1961) y Digman y Takemoto-Chock (1981) principalmente a favor del Modelo de los Cinco Grandes Factores de la personalidad (en Digman y Takemoto-Chock, 1981; Digman e Inouye, 1986).

Digman e Inouye (1986) presentan una tabla mostrando la relación de estudios factoriales de 1949 a 1989 que apoyan el modelo de los cinco factores como parte de la formación de una taxonomía de la personalidad. En esta tabla incluyen investigaciones como las de Fiske; Eysenck; Tupes y Christal; Norman y Goldberg; Gough, Costa y Mc Crae; Hogan; Cattell; Guilford, Buss y Plomin; Digman; Lorr y finalmente Comrey.

Buss y Plomin (1975) descubrieron una taxonomía donde consideraron exclusivamente los rasgos que denotan diferencias individuales en el temperamento. Estas escalas de medición de Buss y Plomin pueden ser fácilmente comparadas con los Factores I y IV de los Cinco Grandes Factores. Concluyeron que sus rasgos pueden clasificarse en los tres factores de personalidad más amplios: Los temperamentos activos y sociables son parte del Factor I (Extraversion); el temperamento altamente emocional es parte del Factor IV (baja Estabilidad emocional); y los componentes del temperamento impulsivo (baja Persistencia, rápidas Tomas de Decisión y pobre Inhibición de Impulsos) se relacionan con la pérdida de Consciencia (Factor III).

El objetivo de Peabody (1987) era seleccionar variables para obtener una adecuada pero limitada representación de rasgos comunes. Para este propósito, clasificó un gran número de descriptores utilizados por otros investigadores y seleccionó pares de adjetivos. La lista resultante de 57 adjetivos bipolares ha sido utilizada en numerosos estudios. Buscando fortalecer la investigación, Peabody y Goldberg (1989), decidieron realizar una serie de estudios factoriales considerando rotaciones ortogonales donde obtuvieron la incorporación de los factores de Peabody al modelo de los cinco factores. Una variable de validez al respecto fue la utilización de muestras de más de 1000 sujetos.

Según Mc Crae y Costa (1985) el Modelo de los Cinco Factores ha sido el foco de la disputa en el ámbito de la psicometría, sin embargo la evaluación psicológica sigue realizándose en muchos campos de igual forma en que se sigue realizando el diseño de investigación en el terreno de la personalidad. Lo anterior, según estos autores ha quedado demostrado por un uso notable de instrumentos como los siguientes: Minnesota Multiphasis Personality Inventory (MMPI); Californian Psychological Inventory (CPI); Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF); Guilford-Zimmerman Temperament Survey (GZTS); Maudsley Personality Inventory (MPI); Eysenck Personality Inventory (EPI); Eysenck Personality Questionnaire (EPQ). Dichas escalas, según los investigadores, han distraído al mismo tiempo la atención del potencial teórico y de utilidad del modelo de los cinco factores, el cual está sustentado en diversas investigaciones al respecto.

Tal vez una de las aportaciones más grandes al modelo, es el hecho de que Mc Crae y Costa han realizado una amplia integración del modelo con otras escalas, por ejemplo con la de Eysenck (Mc Crae y Costa, 1985b); con la de Jackson (Costa y Mc Crae, 1988^a); con la de Spielberg (Costa y Mc Crae, 1987), y Wiggins (Mc Crae y Costa, 1989b). También lo han integrado con algunas escalas incluidas en el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI) (Costa, Busch, Zonderman y Mc Crae, 1986) y con el indicador de tipos de Myers-Briggs (Mc Crae y Costa, 1989^a) (Uribe-Prado, 2002).

Wiggins ha sido uno de los principales investigadores que ha elaborado una serie de instrumentos derivados de algunos factores del modelo, de tal forma que se están construyendo variantes estructurales del mismo, corroborando la fortaleza de la estructura de la personalidad a partir del Modelo de los Cinco Factores. De acuerdo con John (1990) probablemente la más conocida y refinada de las estructuras taxonómicas actuales es la dimensión de los rasgos interpersonales descubierta por Wiggins (1992) que parecen ser universalmente aplicables a las interacciones humanas.

La siguiente tabla resume los factores que surgen de los estudios más representativos; incluye las etiquetas que los investigadores asignaron a las cinco dimensiones como ellos las interpretaron. Como ya mencionamos, la denominación de Norman (1963) es la que aparece comúnmente en la literatura. (ver Tabla 3)

Tabla 3
Nominaciones de los Cinco Factores en diversos autores (Fernández Ballesteros, 1998)

Autores	I. Extraversión	II. Agreeableness	III. Conscientiousness	IV. Emocional	V. Intelect
Fiske, 1949	Adaptación social	Conformidad	Afán de logro	Control emocional	Curiosidad intelectual
Tupes y Cristal, 1961	Surgencia	Asentimiento	Dependencia	Emocionalidad	Cultura
Norman, 1963	Surgencia	Asentimiento	Consciencia	Emocional	Cultura
Borgatta, 1964	Asertividad	Simpatía	Interés en la tarea	Emocionalidad	Inteligencia
Brand, 1984	Extraversión	Afectividad	Conciencia	Emocional	Cultura

Costa y Mc Crae, 1985	Extraversión	Asentimiento	Consciencia	Neuroticismo	Apertura
Hogan, 1986	Sociabilidad ambición	Simpatía	Prudencia	Ajuste	Intelectualidad
Lorr, 1986	Nivel de socialización	Involucración interpersonal	Autocontrol	Estabilidad emocional	Independencia
Digman, 1988	Extraversión	Obediencia	Afán de logro	Neuroticismo	Intelectual

El capítulo de Digman (1990) en el Annual Review of Psychology, muestra que el acuerdo general respecto a los cinco factores básicos no era anónimo entre un amplio número de psicólogos de la personalidad.

La mayoría de los autores concuerdan en que la primera dimensión es la llamada por Eysenck como Extroversión/ Introversión. Generalmente esta dimensión se conoce como Extroversión o Surgencia. Hogan (1986) nos habla de seis dimensiones, parece que esta diferencia se debe a que la dimensión Extroversión la divide en Sociabilidad y Ambición (Barrick y Mount, 1991). Dentro de las características de este factor se encuentra la asertividad, una expresión abierta a los impulsos; en otras, es una especie de dominio y seguridad confiada; a veces es una cualidad de felicidad. Sin embargo, también se considera que este factor añade un sentido de sociabilidad (Watson, Clark, McIntyre y Hamaker, 1992 en Moreno Zarco, 2003).

La segunda dimensión ha sido interpretada generalmente como Aceptabilidad. Los rasgos asociados con esta dimensión incluyen ser cortés, flexible, confiable, cooperativo, compartido y tolerante (Barrick y Mount, 1991). Digman y Takemoto-Chock (1981) comentan que esta dimensión, además de poseer la cualidad de ser cálido y agradable, en contraste a la frialdad; puede incluir en algunas conceptualizaciones, un tipo de aceptación dócil, o también un sentido de protección y apoyo emocional.

La tercera dimensión se denomina frecuentemente como Consciencia aunque también ha sido llamada Conformidad o Dependencia. Algunos autores han sugerido que refleja dependencia, lo que implica ser cuidadoso, responsable, organizado y planeador. Otros han sugerido que además de estos rasgos, incluye trabajador, orientado a logros y perseverante (Barrick y Mount, 1991). Otra de las etiquetas de este factor es la escrupulosidad, por las cualidades de planeación, persistencia y esfuerzo positivo por alcanzar metas (Digman e Inouye, 1986). Algunos estudios han ligado este factor con el éxito educativo, por lo que se ha identificado también dicho factor como voluntad, apremio y responsabilidad.

La mayoría también concuerda en la cuarta dimensión. Ha sido frecuentemente llamada Estabilidad Emocional, Estabilidad, Emocionalidad o Neuroticismo. Digman y Takemoto-Chock lo llamaron desorganización emocional. Los rasgos comunes asociados a este factor son: ser ansioso, depresivo, enojado, embarazoso, emocional, preocupado e inseguro. Estas dos dimensiones (Extroversión y Estabilidad Emocional) representan los dos grandes descritos por Eysenck (Barrick y Mount, 1991)

.....

La última dimensión se interpreta como Intelecto o Inteligencia. También ha sido llamada Apertura a la experiencia o Cultura. Los rasgos comúnmente asociados son imaginativo, culto, curioso, original, mente abierta, inteligente y artísticamente sensitivo (Barrick y Mount, 1991).

Aunque hay un acuerdo general entre los investigadores respecto al número de factores y mucha concordancia entre los rasgos que definen cada factor, es interesante que haya tanto desacuerdo acerca del nombre de los cinco factores (Digman e Inouye, 1986; Barrick y Mount, 1991)) desde las primeras versiones que se iniciaron al tomar como punto de partida los estudios de Cattell (1947), particularmente en el factor V denominado por Norman como Cultura, es para unos intelectualidad (Digman y Takemoto-Chock, 1981; Peabody y Goldberg, 1989), y para otros, Apertura a la Experiencia (Mc Crae y Costa, 1987).

Sin embargo, todas las investigaciones sugieren que el quinto factor mide una amplia dimensión de la personalidad que va más allá de la clase social, educación o inteligencia, ya que de acuerdo a algunos autores tiene una correlación muy baja con medidas de CI y aptitud escolar (Mc Crae y Costa, 1985).

Los cinco factores no son exhaustivos al describir la personalidad, meramente representan el nivel jerárquico más alto de descripción de rasgos. Como Mc Crae señaló, la medición de los cinco factores nos da una caracterización completa de la persona sólo a un nivel global. Los factores representan grupos de rasgos que covarían, pero no son necesariamente intercambiables. Por ejemplo, un puntaje moderado en Extroversión pudo ser obtenido de un individuo que era energético pero reservado, o letárgico pero amigable, o con un nivel promedio de energía y sociabilidad (Mc Crae y John, 1992).

La generalización a través de las lenguas y las culturas es otro criterio importante para evaluar las taxonomías de la personalidad (John, Goldberg & Angleitner, 1984). En varios países se han realizado diversos estudios para comprobar la fortaleza del modelo y para conocer, al mismo tiempo, su grado de aplicación en diferentes contextos léxicos. Por ejemplo, en Inglaterra, Kline y Barret (1994), reportan un estudio que demostró que el Modelo de los Cinco Factores es adecuado para la examinación de la personalidad autoritaria. Raad y Szirmak (1994), encontraron una adecuada aplicación de los primeros cuatro factores del modelo en una población húngara. De igual forma Hofstee (1994, en Digman e Inouye, 1986)) reporta fortaleza del modelo de cinco factores en una comparación entre escalas alemanas e inglesas. Caprari, Barbaranelli y Livi (1994) reportan tres estudios donde las diferencias individuales muestran el requerimiento de hacer una versión en el idioma italiano y la necesidad de alcanzar validez en la investigación para explicar fenómenos de personalidad.

En Alemania y Holanda se realizaron algunos proyectos de taxonomía en idiomas diferentes al inglés, donde los resultados fueron consistentes con los obtenidos en las otras investigaciones: sólo cinco factores pudieron replicarse a través de diversas selecciones de rasgos adjetivos y a través de diversas muestras, identificadas fácilmente como los Cinco Grandes (John, 1990). Bond, Nakazato y Shiraishi (1975) utilizaron estudiantes universitarios (chinos, japoneses y filipinos) y traducciones de las escalas de Norman en la

.....

lengua de los evaluadores, y obtuvieron cinco factores muy similares en contenido, a los reportados por Norman (en Digman e Inouye, 1986)

A) La aplicación del modelo

El surgimiento del Modelo de los Cinco Factores tiene implicaciones importantes para el campo de la psicología de la personalidad. Ilustra que la personalidad consiste de cinco dimensiones relativamente independientes que proveen una taxonomía significativa para el estudio de las diferencias individuales (Barrick y Mount, 1991).

Muchos autores han encontrado que el Modelo de los Cinco Factores es útil en alguna forma (Mc Crae y John, 1992). Según Goldberg (1993), el optimismo respecto al modelo se ha visto corroborado por la validación práctica. Recientes hallazgos demuestran que la medición de la personalidad proporciona un sustancial incremento en la validez predictiva sobre mediciones cognitivas en una variedad de criterios relacionados con los puestos de trabajo (Mc Henry, Hough, Toquam, Hanson y Ashworth, 1990, en Uribe-Prado, 2003).

Por ejemplo, Barrick y Mount, (1991) investigaron la relación de los cinco factores con tres criterios de desempeño laboral en varios grupos ocupacionales (dentro de cada dimensión de personalidad de los Cinco Grandes). Los resultados indicaron que el factor Consciencia es un predictor válido del desempeño laboral para todos los empleos. Parece que este aspecto de la personalidad tiene relaciones importantes con el cumplimiento de tareas en todos los empleos. Esto es, que los individuos que muestran rasgos asociados con un fuerte sentido de responsabilidad y persistencia generalmente se desempeñan mejor que los que no muestran estos rasgos. Peabody y Goldberg (1989) han denominado a este factor Trabajo, debido a la relación tan cercana que tiene con el desempeño de labores. En este mismo estudio, se encontró que el factor Extroversión fue un predictor válido para dos tipos de ocupación que requieren interacción social, puestos gerenciales y representantes de ventas. Aquellos rasgos como sociable, gregario, hablador, asertivo y activo llevan a un desempeño efectivo de estos empleos, mientras que estos rasgos son menos importantes en empleos a nivel operativo, tanto que Apertura a la Experiencia y Extroversión fueron predictores válidos para los criterios de rendimiento del entrenamiento, es decir, aquellos que desean tener nuevas experiencias de aprendizaje son los que más se beneficiarán de los programas de entrenamiento, aunque es posible que este factor además de la habilidad para aprender esté midiendo la motivación que se tiene para ello.

Tett y Jackson, (1991) compararon un grupo de profesionistas contra otro de no profesionistas, y muestras de puestos gerenciales contra no gerenciales descubriendo un vínculo entre el factor de Consciencia con la ejecución en el puesto, ya que se relaciona con la orientación al logro, la responsabilidad y el cuidado y, con la planeación y la organización del trabajo.

Según Judge, Higgins, Thoresen y Barrick (1999) neurotismo, extraversión y conciencia son las dimensiones que aparecen como las más relevantes para explicar el éxito profesional a nivel laboral. El neurotismo ha sido relacionado con una pérdida de ajuste al medio, lo cual disminuye el bienestar en términos de ansiedad, inseguridad y depresión

.....

(Costa y Mc Crae, 1988; Costa y Mc Crae, 1992). La extroversión se vincula a sociabilidad, pero también con impulsividad, actividad y falta de introspección, lo cual puede ser una característica de cierto tipo de liderazgo (Watson y Clark, 1997) (en Uribe-Prado, 2002c).

Hough, et. al. (1990) reportaron correlaciones importantes entre el factor Consciencia y conductas contraproducentes a nivel organizacional. Goldberg (1992) encontró que el factor Aceptabilidad se relacionaba con algunos componentes de deshonestidad, proporcionando evidencia a un estudio de Hogan y Hogan (1989) donde utilizaron una escala llamada Índice de Confiabilidad del Empleado (ERI) para medir un constructo llamado delincuencia organizacional; encontrando relación de algunos factores del ERI con el factor Consciencia (en Uribe-Prado, 1997).

Existe evidencia que vincula a los cinco factores con bases genéticas e implicaciones hereditarias importantes (Digman, 1989, Jang, Livesley y Vernon, 1996 en Uribe-Prado, 2002c).

Los cinco factores han sido utilizados además para predecir criterios externos de habilidades del pensamiento (Mc Crae, 1987) hasta ajuste marital y divorcio (Nelly y Conley, 1987), o su relación con enfermedad coronaria (Dembroski, MacDougall, Costa y Grandits, 1989). Estas aplicaciones del 5FM nos dan la evidencia de su validez (en Mc Crae y John, 1992).

Ya existen instrumentos especialmente creados para la evaluación de los Cinco Grandes: el NEO-Inventory (Mc Crae y Costa, 1983) que sólo mide Neuroticismo, Extraversión y Apertura a la experiencia y el NEO-Personality Inventory (NEO-PI) (Costa y Mc Crae, 1985) que precisamente es uno de los más conocidos (en Fernández-Ballesteros, 1998), aunque existen otros instrumentos menos conocidos (p.e. Goldberg, 1992; John, et. al., 1994; John, Donahue, y Kentle, 1991; Saucier, 1994; Trapnell y Wiggins, 1990 en Uribe-Prado, 2002c).

En 1998, Benet-Martínez y John realizaron una traducción al español del NEO PI-R y lo probaron con estudiantes hispanos en Estados Unidos de Norteamérica, con lo cual hallaron que el modelo era eficiente, confiable y con reproducción teórica; aunque pudiera pensarse que es una población minoritaria cabe señalar que a pesar de que los estudiantes eran universitarios latinos, en su mayoría españoles bilingües, el trabajar con esta población amplió la diversidad de países de origen (Uribe-Prado, 2002c).

Es importante resaltar que cuando un modelo extranjero es investigado en otra cultura como la mexicana, es relevante conocer si lo que se pretende evaluar tiene el mismo significado en México que en el país de origen (Uribe-Prado, 1999). De hecho, investigaciones en el rubro de la inteligencia y la personalidad, han demostrado que no siempre los instrumentos o conceptos desarrollados en otros países se ajustan a nuestro medio, por lo que ha sido necesario llevar a cabo adecuaciones (p.e. Reyes-Lagunes, 1977; Díaz-Loving y Andrade-Palos, 1984).

En el terreno de la personalidad del mexicano, diversas investigaciones se han desarrollado desde el ámbito del locus de control (Díaz-Loving y Andrade Palos, 1984; desde la masculinidad-femineidad (Díaz-Loving, Díaz-Guerrero, Helmreich y Spence, 1981); desde el autoconcepto (La Rosa y Díaz-Loving, 1999); desde la motivación al logro y evitación al éxito (Díaz-Loving, Andrade-Palos y La Rosa, 1989; Espinoza y Reyes Lagunas, 1991); y desde la flexibilidad (Melgoza-Enríquez y Díaz-Guerrero, 1990) (en Uribe Prado, 1997).

Barrick y Mount (1998) afirman que los hallazgos del Modelo de los Cinco Factores tienen numerosas implicaciones para la investigación y práctica de la psicología de personal, especialmente en los subcampos de selección de personal, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño.

B) El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad en México

En México, se comercializa un instrumento en español del Big Five (Caprara, Barbaranelli y Borgogni, 1995) que tiene una gran desventaja psicométrica, es una adaptación italiana que fue traducida en España y sin adaptación alguna en nuestro país. En muchas empresas este instrumento que no cuenta con investigación, adaptación ni estudios de confiabilidad y validez, se manipula indiscriminadamente (en Uribe-Prado, 2002c).

En México, Rodríguez de Díaz y Díaz Guerrero (1997) cuestionaron la universalidad de los cinco rasgos de personalidad al compararlos con otros rasgos mexicanos encontrados en diversos estudios (abnegación y no asertividad). Realizaron una investigación en el que participaron estudiantes de preparatoria y tradujeron los adjetivos propuestos por Goldberg (1993), definiendo los cinco factores de acuerdo a las siguientes escalas:

Factor 1. Extroversión-introversión: callado-comunicativo, reservado-expresivo, introvertido-extrovertido, desenvuelto-tímido e inhibido-desinhibido.

Factor 2. Agradable-desagradable: bondadoso-no bondadoso, agradable-desagradable, cooperativo-no cooperativo, considerado-no considerado y cortés-descortés.

Factor 3. Concienzudo-reflexivo: cuidadoso-descuidado, cumplido-incumplido, estudioso-perezoso, responsable-irresponsable, organizado-desorganizado.

Factor 4. De estabilidad emocional o calmado-ansioso: tranquilo-nervioso, pacífico-agresivo, calmado-temperamental, sereno-ansioso, estable-inestable, no envidioso-envidioso.

Factor 5. Abierto, intelectual y sensitivamente vs. Cerrado: imaginativo-no imaginativo, creativo-no creativo, intelectual-no intelectual, culto-inculto, accesible-inaccesible, conecedor-ignorante, analítico-no analítico.

Encontraron que sólo 4 de los 5 grandes factores norteamericanos aparecieron en la muestra mexicana, pero no se reprodujeron completos ni en el mismo orden.

Díaz Loving (1993) señala que actualmente hay autores que no delimitan sus hallazgos a la población de estudio, inclusive hay una tendencia a universalizar los resultados a todos los seres humanos debido a la falsa creencia de que al establecer una alta validez interna los resultados pueden generalizarse a poblaciones no representadas en el estudio. Subraya la importancia de determinar si los resultados de las investigaciones son universales (éticos) o particulares de un grupo cultural (émicos). Al respecto, Díaz Guerrero (1989, 1990) nos habla de una rama de la psicología que estudia las características de las personas consideradas como miembros de un grupo, a la cual denomina etnopsicología. Además considera que los cinco factores básicos encontrados por los norteamericanos tienen utilidad especialmente para la psicología clínica pero no necesariamente para las áreas industrial o educativa.

Los hallazgos anteriores, resaltan la importancia de los estudios semánticos y culturales, además nos sugieren el incremento de investigación con el modelo en México y en países de habla hispana en el terreno psicométrico. Por su parte, Reyes-Lagunes (1993) afirma que, ante el gran número de pruebas psicológicas que invaden el mercado, nos enfrentamos ante varios problemas adicionales a resolver:

- Traducción de los instrumentos de un idioma a otro, sin validar (que mida lo que debe medir) y mucho menos estandarizar estadísticamente los instrumentos (probar el instrumento con muestras estadísticamente significativas), lo que provoca tergiversación de la información.
- Si bien los instrumentos pueden hacer referencia a características universales, pasan por alto las características culturales.
- Cuando se utiliza una palabra para elaborar preguntas escritas, orales o visuales, el significado de las palabras no es el mismo de una cultura a otra.
- Muchos de los instrumentos no reportan investigación teórica firme o de investigación que refuerce su utilidad.
- Por razones comerciales, los vendedores de dichos instrumentos colocan candados de información al respecto, para evitar información básica que proporcione legitimidad al uso de las pruebas para realizar investigación, por lo que no se puede comprobar la efectividad de su uso.

Arias-Galicia (1995), comenta en forma complementaria a lo anterior, que los instrumentos utilizados en México:

- No aclaran el propósito del diseño del instrumento, el cual puede ser clínico, educativo o laboral.
- Algunos instrumentos son muy viejos, y su aplicación, inclusive en los países de origen venció hace muchos años.
- Su adaptación a México, muchas veces no existe.
- Los constructores de pruebas no siempre cuentan con la formación necesaria para construir instrumentos psicométricos, no son psicólogos especializados en el trabajo, ni cuentan con estudios de posgrado en psicología, ni han participado en congresos internacionales sobre psicometría, ni colocan al debate público sus

instrumentos con investigaciones y publicaciones internacionales en organismos y revistas arbitradas en la comunidad científica.

Ante la necesidad de contar con un instrumento semánticamente válido para México, que pudiera vincular el constructo de la personalidad con su importancia en el campo del éxito profesional, la orientación vocacional y la selección de personal, Uribe-Prado (1997) desarrolla un instrumento llamado 5FM, y la Facultad de Psicología de la UNAM le abre la posibilidad para llevar una primera investigación con este modelo, cubriendo los siguientes objetivos:

- Conocer el equivalente semántico de los cinco factores en la cultura mexicana.
- Realizar investigaciones básicas con este instrumento, cumpliendo con todos los requisitos psicométricos pertinentes.
- Promover la creación de instrumentos mexicanos con teorías fortalecidas en el terreno internacional en psicología cuyo sustento sea la investigación científica, y
- Proporcionar a las organizaciones mexicanas, instrumentos de medición que no sean producto de traducciones mecánicas ni de inventos teóricos inexistentes.

En el estudio del significado del Modelo de los Cinco Factores participaron 442 sujetos y se utilizó la técnica de redes semánticas propuesta por Reyes-Lagunes (1993). Uribe-Prado (1997) encontró palabras similares al modelo norteamericano y palabras particulares de la muestra mexicana, lo que coincide con la noción de lo etic y lo emic en el terreno transcultural. De aquí, se derivó la siguiente conceptualización para cada uno de los factores:

Tabla 4
Adaptación del modelo de los cinco grandes factores a la cultura mexicana

FACTOR	SIGNIFICADO EN LA CULTURA MEXICANA
1.- Sociabilidad expresiva	Diferentes formas de expresión que las personas tienen o llevan a cabo al relacionarse con los demás graduándose entre las dimensiones afectiva, cognitiva y conductual, fluctuando entre extroversión e introversión.
2.- Aceptabilidad	Características por medio de las cuales se describe a una persona que es aceptada o rechazada por otros. Dichas características generan actitudes positivas o negativas.
3.- Organización	Son las formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea, resaltando conceptos de actitud, eficiencia y calidad.
4.- Control emocional	Es el grado de estabilidad emocional observada en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos.
5.- Sensibilidad intelectual	Es la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas.

Una vez interpretados y adaptados los conceptos del modelo, Uribe-Prado (1997), elaboró un primer instrumento que explora los cinco factores. Los reactivos se encuentran agrupados en cuatro contextos: Educativo, Familiar, Laboral y Social. Cada área contiene 8 preguntas o reactivos correspondientes a cada factor, es decir 8 reactivos por 5 factores, lo que nos da un total de 40 preguntas por cada contexto, teniendo un total de 160 reactivos (4 áreas por 40 preguntas). Además existen 16 reactivos distribuidos en las cuatro áreas (4 en cada una) relacionados con preguntas de credibilidad, es decir, conforman un factor que nos permite conocer si la persona que contesta el cuestionario está mintiendo.

Este primer instrumento tuvo como objetivo llevar a cabo una aplicación a ejecutivos mexicanos y así conocer si el 5FM funciona para la cultura mexicana, y conocer además, si el instrumento mexicano conforma los cinco factores como lo ha hecho en otros países (validez), de acuerdo con la teoría, así mismo saber si existe consistencia interna en las respuestas (confiabilidad) y también conocer estadísticas que permitan calificar el instrumento, basadas en normas de mexicanos (estandarización). Siguiendo esta línea de trabajo, Uribe (2003) llevó a cabo un análisis de reactivos de donde se eligieron aquellos que resultaron con índices de confiabilidad significativa, con un total de 85 ítems incluyendo el factor de credibilidad.

La escala quedó conformada de la siguiente manera:

- Factor I. Sociabilidad Expresiva (23 reactivos)
- Factor II. Aceptabilidad (11 reactivos)
- Factor III. Organización (9 reactivos)
- Factor IV. Control Emocional (12 reactivos)
- Factor V. Sensibilidad Intelectual (14 reactivos)
- Factor de credibilidad (16 reactivos)

El cuestionario de Uribe-Prado (1999) ha sido utilizado en distintas investigaciones y con diversos enfoques, principalmente en tesis de licenciatura. Salinas-Avila (2000), “El modelo de los cinco factores de personalidad en universitarios y profesionistas en educación”, en una muestra de 507 sujetos encontró diferencias significativas entre cinco carreras profesionales y correlación entre variables demográficas como edad y años de experiencia laboral; el cuestionario también fue utilizado por Salinas Zamora (2002), “Educación y personalidad: Factores que influyen en el rendimiento académico en una institución privada de educación superior”, en una muestra de 60 profesores universitarios con actividades laborales en otras organizaciones, encontrando diferencias significativas de acuerdo a variables relacionadas con la actividad laboral externa a las actividades docentes (tipo de empresa, grado de estudios y puesto); Mondragón Castillo (2001), “Cinco factores de personalidad y locus de control en el delincuente”, encontró relaciones de los cinco factores, locus de control y algunas variables demográficas en una muestra de delincuentes de diferentes reclusorios de la Ciudad de México; López –Raya y Navarro-Martínez (2001), “La personalidad y su relación con variables demográficas con estudiantes de la carrera de Administración de Empresas” encontraron diferencias significativas entre los cinco factores y las características demográficas; Amador-Estrada (2002), “Características sociodemográficas y de personalidad en estudiantes de Trabajo Social: un indicador de

orientación profesional”, en que también encontraron relación significativa; Sandoval-González (2002), “Comportamiento organizacional: La personalidad de los empleados y su relación con factores biográficos”, obtuvo resultados similares en una muestra de trabajadores del sector turismo, en el que encontraron que la actividad laboral fue significativa.

Con base en lo anterior, en el año 2002 Uribe-Prado realizó una investigación buscando los siguientes objetivos:

- Validar el cuestionario de Uribe-Prado (1997, 1999) mediante un análisis factorial confirmatorio para conocer si la estructura de los cinco factores se reproduce y en qué orden, además de obtener su confiabilidad.
- Conocer si existen diferencias significativas entre cuatro de los seis grupos de Holland en función de los cinco factores de personalidad.
- Conocer si existen diferencias significativas entre variables clasificatorias como sexo, grupos de edad, grado de estudios, carrera, áreas académicas y tipo de empresa, en función de los cinco factores de personalidad. Así como conocer si existe relación entre los cinco factores y variables como edad, años de experiencia laboral y sueldo.

En este estudio participaron 815 sujetos mexicanos a quienes se les aplicó el instrumento denominado 5FM de 160 reactivos, como resultado dicho instrumento se redujo a 69 reactivos.

Es así como surge el 5FM, un instrumento mexicano, con validez, estandarización y confiabilidad, basado en un modelo internacional (Uribe-Prado, 2003). En el terreno de la investigación, se puede polemizar sobre la funcionalidad del 5FM, sin embargo, la utilidad en las áreas como selección o desarrollo de recursos humanos queda justificada cuando se piensa en la satisfacción de la gente por estar en un puesto adecuado a su personalidad que le brinde, además de bienestar, salud física y mental, lo que se traduce en productividad (Uribe-Prado, 1999).

Se cree que hoy en día es más fructífero adoptar la hipótesis de trabajo de que el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad es una correcta representación de la estructura de los rasgos y a proseguir sus implicaciones para la teoría de la personalidad y sus aplicaciones a través de la psicología (Mc Crae y John, 1992). La importancia del modelo radica en que puede proveer un lenguaje común para los psicólogos de diversas tradiciones, un fenómeno básico para que los teóricos de la personalidad expliquen, un marco natural para la investigación, y una guía para la evaluación comprensiva de los individuos que puede ser de gran valor para los psicólogos educacionales, industriales / organizacionales y clínicos (Mc Crae y John, 1992).

Mi interés en el tema de la personalidad se debe a que su medición es fundamental en uno de los procesos donde los psicólogos organizacionales hacen su aparición y mayor aportación : el reclutamiento y selección de personal. La personalidad es una pieza clave en el perfil de un puesto, ya que las características individuales tienen que ver con el comportamiento de una persona en el desempeño de su puesto, va de la mano con la satisfacción laboral, que se verá reflejada en la productividad y el índice de rotación de personal de la empresa.

Un punto que debe resaltar en este trabajo es el manejo de un instrumento mexicano para medir la personalidad. Actualmente en las empresas se utilizan pruebas extranjeras que tienen además un enfoque totalmente clínico, y es casi nulo el desarrollo de pruebas de personalidad enfocadas al ambiente de las organizaciones.

Así, esta tesis pretende aportar un avance en la investigación de dos temas: la personalidad y la influencia, al resolver ¿qué características de personalidad tienen los usuarios de ciertas tácticas de influencia?. La relación de ambos temas ha sido poco estudiada, por lo que se dedica el siguiente capítulo a la revisión de la literatura en torno a las tácticas de influencia organizacionales.

A muchos de nosotros nos gustaría creer que las organizaciones están estructuradas de forma racional, que se basan en divisiones de trabajo razonables, que cuentan con flujos transparentes de comunicación jerárquica, y con líneas de mando bien definidas y orientadas al logro de objetivos y metas perfectamente entendidas por todos. Pero las organizaciones están integradas por personas con agendas propias diseñadas para conseguir poder e influencia (Roberta Bhasin, en Kreitner y Knicki, 1997). La acumulación y el ejercicio del poder son un proceso permanente en las organizaciones (Bacharach y Lawler, 1980; Madison, Allen, Porter, Renwick y Mayes, 1980 en Wesley y Yukl, 1990).

A lo largo de los años diversos investigadores se han interesado en abordar el tema del poder desde distintas perspectivas, involucrando siempre otros términos como la influencia y el liderazgo, incluso utilizándolos indistintamente. De hecho, en algunas investigaciones se toman como sinónimos el poder y la influencia debido a diferencias conceptuales entre las culturas. De aquí la importancia de la conceptualización de ambos términos en este capítulo, ya que considero que su análisis es esencial para la comprensión de muchos de los procesos que ocurren dentro de las organizaciones, y que son el escenario central del presente trabajo.

1. El poder

El poder se encuentra en todos los aspectos de nuestra vida diaria, y con las personas con las que convivimos: nuestros padres, hermanos, amigos, maestros, por lo que no es extraño vivirlo en nuestro lugar de trabajo. Aunque generalmente pensaríamos que el poder se obtiene al ocupar puestos de niveles directivos, las investigaciones han demostrado que no es así, ya que depende de diversos factores. Es por eso que comenzaremos por revisar varias definiciones.

Para Weber (en Ibarra, 1983) el poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Dentro de esta perspectiva, considera que existen valores aceptados dentro de las organizaciones a los que denominó legitimidad. Partiendo de ello, clasifica tres tipos de autoridad entendida como poder legítimo:

- Carismática: basada en una cualidad extraordinaria de una persona, que no siempre es real.
- Tradicional: Basada en las normas, costumbres o rutinas.
- Racional-legal: Basadas en las normas, de acuerdo a procedimientos establecidos.

Parsons (en Ibarra, 1983) lo define como “una capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones mediante unidades en un sistema de organización colectiva, en el cual las obligaciones están legitimadas por su relación con las metas colectivas y donde, en caso de negativa, se presume que su cumplimiento será impuesto por medio de situacionales negativas”.

Crozier y Friedberg (en Petit, 1984) lo definen como la posibilidad para ciertos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos.

Pfeffer (1993) define el poder como la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría.

Farré, La Sheras y Casas (1999, en Montero Santamaría, 2003) establecen que el poder es la capacidad potencial para influenciar eventos, a los otros, o consecuencias, su uso no es intrínsecamente bueno o malo pero se pueden obtener buenas consecuencias de él, cuando se desarrolla abiertamente y surge de alguna forma del acuerdo grupal, tiene beneficios potenciales para los miembros de la organización y para ella como unidad.

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

Boulding (1990) se refiere a conseguir lo que una persona quiere, lo cual dependerá del individuo y los objetivos que se trace, aunque también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes. Nos habla de la complejidad de su estructura, a partir de lo cual propone tres clasificaciones principales (Ver Tabla 5).

Tabla 5
Clasificaciones del poder propuestas por Boulding

1ª. Clasificación: por sus consecuencias	2ª. Clasificación: por su naturaleza	3ª. Clasificación: por las instituciones que lo ejercen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder destructivo ▪ Poder productivo ▪ Poder integrador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de amenaza ▪ Poder de intercambio ▪ Poder del amor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder político y militar ▪ Poder económico ▪ Poder social

Boulding (1990) explica cada clasificación de la siguiente forma:

1ª. Clasificación

- El poder destructivo: es el poder de destruir las cosas a través de armas.
- El poder productivo: se encuentra en cualquier medio o material (herramientas y máquinas) para fabricar cosas.
- El poder integrador: se refiere a la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, inspirar lealtad. Incluye un aspecto productivo y otro negativo, ya que puede crear enemigos.

2ª. Clasificación

- Poder de amenaza: está relacionado con el poder destructivo y se origina cuando A propone a B hacer algo, caso contrario A realizará una acción desagradable para B. Incluye un elemento productivo en la capacidad de producir los medios de destrucción y un factor integrador cuando la amenaza ocurre a cargo de un grupo. La amenaza puede ser explícita o implícita y existen cinco principales reacciones por parte de B, la más frecuente es la sumisión donde B hace lo que A le pide y la amenaza no se cumple. La segunda respuesta es el desafío, donde B decide no realizar lo que A ha propuesto y finalmente es este último quien decide si cumple o no la amenaza. La tercera reacción es la contraamenaza, donde la parte amenazada tiene o finge tener medios de destrucción y al igual que en el caso anterior A puede intentar cumplir su amenaza. Otra reacción es la huida, ya que cuanto más lejos se esté del amenazador, más difícil es que cumpla la amenaza, ya que siempre tiene un precio de transporte. La quinta reacción es la conducta desarmadora en la cual el amenazado es capaz de integrarse con el amenazador en una asociación o estructura integradora.
- Poder del intercambio: exige como mínimo dos partes que se benefician donde A ofrece a B realizar una acción a cambio de otra, cuando B acepta se realiza el intercambio. El intercambio está estrechamente relacionado con el poder productivo ya que a no ser que no exista producción, no hay qué intercambiar. Igualmente tiene un elemento integrador, sin algún tipo de confianza y cortesía, es muy difícil que se produzca. Hay una pequeña parte del elemento destructivo al establecer un ordenamiento jurídico que castigue el incumplimiento de los contratos y la desobediencia a los principios de propiedad; o al producir bienes lo que implica la transformación de cosas poco valiosas en cosas más valiosas.
- Poder del amor: es un aspecto de la estructura integradora donde A propone a B hacer algo, cuando sabe que lo ama. También se puede considerar al amor como respeto en varios grados, las reacciones que produce están estrechamente relacionadas con las estructuras integradoras del orgullo, la vergüenza y la culpa; con aspectos negativos del odio, y la capacidad de crearlo está relacionada con el poder destructivo.

3ª. clasificación

- Poder político y militar: se basa principalmente en los sistemas amenazadores y en el poder destructivo, aunque haya en él un elemento de poder productivo y de intercambio ya que con dinero pueden comprar lo que requieran para funcionar.
- Poder económico: tiene mucho que ver con la distribución de la propiedad. Su núcleo son los sistemas de poder productivo y de intercambio que

constituyen la base de la renta aunque sus frutos siempre son para los que los producen. Hay un pequeño elemento de amenaza en todas las relaciones de propiedad, como se puede observar en la esclavitud; y hay mucho de ella en las instituciones jurídicas y en la policía. También tiene un elemento integrador cuando se habla de espíritu de equipo, concepto importante para que los actuales organismos económicos funcionen bien al considerarse como legítimos.

- Poder social: es la característica fundamental de las instituciones integradoras, la capacidad de hacer que la gente se integre a alguna organización a la que le tenga lealtad, dichas organizaciones generalmente se financian con donaciones más que con el intercambio, estas transferencias son en una sola dirección, procedentes de miembros afiliados (donaciones voluntarias). Puede haber algún elemento de amenaza en las organizaciones integradoras, como en el caso de los impuestos que se consideran donaciones involuntarias.

En todas las categorías de poder propuestas por Boulding (1990) existe un elemento que las condiciona de un modo limitativo y que cabe definir como la vulnerabilidad ante los entornos que cambian, dicha vulnerabilidad se puede ver disminuida por la adaptabilidad, por lo cual distingue el poder defensivo como la capacidad de impedir cambios no deseados y el poder activo como la capacidad de producir cambios deseados. Frecuentemente, la estructura general y la distribución del poder reflejan las estructuras de los poderes defensivo y activo.

En México, los estudios de Rivera (2000) se han enfocado al poder en la pareja, conceptualizándolo como un medio que surge de entre un conjunto de actos que pueden ser usados durante el intento de influenciar al otro al tratar de conseguir lo que se desea.

2. Elementos del poder

Se considera que el poder se puede analizar de acuerdo a sus antecedentes, manifestaciones y consecuencias, la unidad mínima de estudio de la relación de influencia es por lo menos un par de individuos que interactúan de la siguiente manera:

A → B influencia

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

Perlman (1992) señala que la influencia de A depende de la contrainfluencia de B y viceversa.

Por lo anterior, se entiende el poder como un proceso que consta de las siguientes etapas:

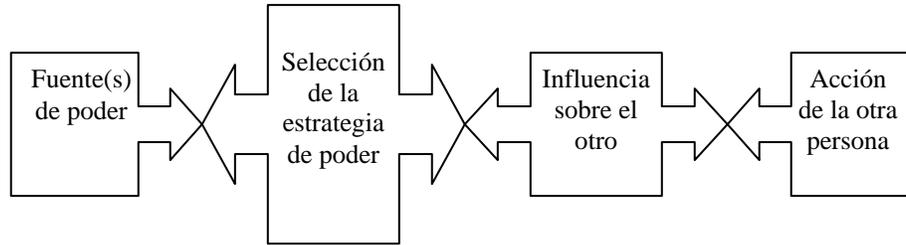


Figura 1
El proceso de poder (en Montero, 2003)

El aspecto más importante del poder está en la dependencia. Emerson (en Robbins, 1994) señala que cuanto más depende B de A, tanto mayor poder tendrá A sobre B. Así, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de la oferta. Mintzberg (en Robbins, 1994; Furnham, 1997) indica que la dependencia aumenta cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible:

- **Importancia:** si nadie quiere lo que uno tiene, no habrá dependencia. Para que haya dependencia lo que se controle debe percibirse como algo importante.
- **Escasez:** para que haya dependencia se debe pensar que el recurso es escaso, dicho de otro modo, las reservas abundantes son baratas.
- **Insustituibilidad:** la fuente de poder es única e imposible de sustituir con otra cosa.

Un agente decidirá cuándo ejercer poder dependiendo de la situación de la organización, un concepto que se conoce como cálculo de poder (Lawson y Zheng, 1998 en Montero, 2003). La habilidad personal de influenciar se ve fuertemente afectada por múltiples factores, entre ellos: condiciones culturales como las normas sociales, la vulnerabilidad de otro, los acuerdos previos entre los involucrados. Esta habilidad puede ser general o puede variar considerablemente dependiendo de la relevancia cambiante de las condiciones causales relacionadas al poder (Perlman, 1992).

3. Fuentes de poder

Para comprender el poder debemos considerar que se tienen medios que permiten a una persona influenciar a otras. Existen dos grandes grupos: el primero se refiere a las fuentes que involucran al individuo (interpersonales) y el segundo involucra elementos externos al individuo (estructurales).

3.1 Fuentes interpersonales

French y Raven (1959, en Davis, 1999) propusieron un modelo de cinco bases o fuentes de poder:

- Recompensa: es la capacidad de una persona de influir sobre la conducta de los demás dando recompensas por el comportamiento deseable.
- Coercitivo: una persona influye sobre la conducta de otros por medio del castigo derivado del comportamiento indeseable.
- Experto: es la capacidad de influir debido a las habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos.
- Legítimo: se trata de la capacidad de un superior para influir la conducta de los subordinados, gracias a la posición que ocupa en la jerarquía de la organización.
- Referencia: relacionado a la influencia en el comportamiento de otros como resultado del cariño o la admiración.

A través de la investigación, Raven y Kruglanski (1975, en Montero 2003) establecen la sexta base de poder interpersonal; el poder de la información que es el acceso o posesión percibida de información útil.

En 1980 Hersey, Marshal y Goldsmith (en Montero, 2003) proponen la séptima fuente de poder interpersonal; el poder por conexión, que es la asociación percibida del agente con personas, su organización es influyente.

El uso de una base de poder debe ajustarse al contexto organizacional para ser eficaz, algunos de ellos, como el poder de recompensa, coercitivo y legítimo se derivan en esencia del puesto que se ocupe en la organización, en cambio otros, como el poder de experiencia y de referencia residen en el individuo. Cuando a una persona se le retira así sea de sólo una base de poder, los demás pueden percibir que también las otras bases de influencia se debilitan (Davis, 1999).

3.2 Fuentes estructurales

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) proponen que las fuentes de poder pueden ser: de posición, de conocimiento, en toma de decisiones, por relaciones y por control de recursos.

- Poder de posición: la ubicación del puesto que se desempeña en una organización en el organigrama de la misma, le otorga poder, el control del acceso a una persona responsable de decisiones clave también se vuelve poder, ya que se controla el flujo de información y de comunicación personal. Aunque, como Boulding (1990) afirma, si un individuo incompetente ocupa un cargo, disminuirá el poder de dicho cargo y cambiará toda la estructura del poder de la organización. Existen además otras características relacionadas al puesto que determinan el poder, tal como se observa en la Tabla 6:

Tabla 6
Características de poder en la jerarquía organizacional, según
Whetten y Cameron (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999)

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

- Poder de conocimiento: en las organizaciones se procesa la información para producir bienes y servicios, así que los conocimientos determinantes para alcanzar las metas de la organización convierten en poderosa a la persona que los posee (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).
- Poder en toma de decisiones: se torna una fuente de poder porque las personas o grupos pueden afectar el proceso de toma de decisiones, la meta, las premisas, las alternativas o los resultados (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). El poder que no se emplea forma parte de la estructura del poder en la misma medida que el poder que sí se emplea, pero es mucho más difícil de distinguir. El uso del poder a veces destruye el poder. Una parte considerable de la habilidad de mantenerse en el poder consiste en saber cuándo hay que utilizarlo y cuándo no (Boulding, 1990).
- Poder por relaciones: las afiliaciones, los canales de información y coaliciones (internas y externas) de la organización representan la fuente de poder, el entendimiento de las redes internas de relaciones es la clave para vislumbrar cómo se lleva a cabo el poder en la organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).
- Poder por control de recursos: la organización como sistema necesita entradas para producir productos o salidas, los inputs necesarios se pueden clasificar en recursos materiales, humanos, financieros, de información, la importancia de los recursos específicos para el éxito de una empresa y la dificultad de obtenerlos es variable, por lo tanto los recursos esenciales o difíciles de obtener ganan poder en la organización. Tanto el control de los recursos, como la importancia de la unidad dentro de la organización, se derivan de la división del trabajo, ya que ésta concede

a unos puestos o grupos más control sobre actividades esenciales y mayor acceso a los recursos, que a otros (Hickson en Pfeffer, 2003).

El uso efectivo del poder consiste en influir en el comportamiento de los demás de forma consistente con las necesidades de la organización, los individuos poderosos pueden tender a la explotación y suplantar intereses legítimos de la organización por personales (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). La elección de la clase de poder que conviene utilizar depende, en parte, de la naturaleza del objeto del poder, y en parte, del grado en que una persona o una organización es capaz de ejercer diferentes clases de poder (Boulding, 1990).

4. Estrategias de poder

En la investigación de psicología social, la mayoría de las conceptualizaciones de las estrategias de poder se han generado deductivamente de la teoría. Parsons (1963) propuso cuatro formas de tener influencia en la interacción social. Raven (1959) diferencia seis bases de poder, y Gamson (1968) propone tres tipos de influencia (Falbo, 1977).

Rivera-Aragón (2000) define las estrategias de poder como la descripción de un proceso activo de conducta que está siendo ejercitado, por medio del cual se pide a los demás que hagan lo que se quiere, y refiere los siguientes seis modelos que se han propuesto para clasificar las estrategias de poder:

Thibaut y Kelley (1959) se basaron en “aumentar” o “reducir” resultados en situaciones personales. 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.

Parsons (1963) propone cuatro modelos básicos de cómo obtener resultados en una interacción:

- La persuasión es la tendencia del actor a obtener confianza ofreciendo razones.
- La inducción es la tendencia del actor para obtener decisiones favorables del objetivo por medio de una propuesta de ventajas de contingencias situacionales sobre el otro.
- La activación del convencimiento es la tendencia del actor para obtener consentimiento del punto de vista del influyente.
- La disuasión es la tendencia del actor para ganar confianza por medio de invocar compromisos de tipo de exposiciones no complacientes del objeto para una amenaza de una situación desventajosa de sufrimiento

Emerson (1962) describe cuatro modos de mover una relación de poder desnivelada hacia un estado de balance:

- Ajuste motivacional, en el cual una persona menos poderosa reduce su inversión motivacional en metas mediadas por una persona poderosa.
- Extensión de la red de poder, envuelve la motivación de B para cultivar fuentes alternativas para gratificaciones de esas metas.
- Surgimiento de nivel, envuelve la tendencia de B a incrementar la inversión motivacional de A en la relación de B por medio de dar un reconocimiento de nivel a A en forma de dinero, diferenciaciones y otras.
- Formación coalicional, en la que B incrementa el poder contra A valiéndose de otras personas.

Etzioni (1961) distingue entre tres tipos de poder básicos por los medios utilizados:

- Coercitivo; refiriéndose a medios físicos (alimento, sexo, etc.).
- Remunerativo; se refiere a medios materiales (bienestar, beneficios suplementarios, destrucción de la propiedad, etc.).
- Normativo; se refiere a la manipulación de recompensas simbólicas y privaciones (estimación y desaprobación).

Kelman (1958) nos habla de tres procesos de poder:

- Confianza, entendido como el aceptar el control por parte de otro, ya sea para una recompensa o castigo.
- Identificación son técnicas para la atracción hacia un deseo de ser del otro.
- Internalización implica un acuerdo con las creencias y opiniones del otro basadas en la identificación con su sistema de valores.

Tedeschi et al. (1972, 1973) introdujeron los modos de influencia que puede emplear un actor en una matriz de 2x2. (Ver Figura 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.
- Las precauciones y los remedios (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 del control ocurre cuando el actor controla las recompensas y castigos que son usados para manipular al objeto sin la conciencia del objeto de las intenciones del actor. El control de información incluye control guía, información filtrada, y el uso manipulador de precauciones y remedios.
 - ✓ El control guía ocurre cuando el actor está consciente y controla el estímulo que saca las responsabilidades del objeto.
 - ✓ En la información filtrada, el actor detecta y controla los canales de comunicación.
 - ✓ El uso de manipulación de precauciones y remedios es la tendencia del actor para distinguir los deseos para influenciar a otro.

		INFLUENCIA ABIERTA	MANIPULACIÓN
Refuerzos	SI	Amenazas y Promesas	Control de refuerzos
	NO	Persuasión (Advertencias y mejoras)	Control de información: ✓ Control guía ✓ Filtración de información ✓ Advertencias

Figura 2
Modelo de Influencia de Tedeschi et al. (1972)

5. Influencia y poder

Los conceptos de influencia y poder están estrechamente relacionados pero no son lo mismo; el poder puede ser planteado como un recurso que podría ser usado por alguien para cambiar el comportamiento de otra persona. El hecho de utilizar ese recurso es lo que se llama influencia. Es decir, al aplicar su poder, una persona tiene la capacidad de influenciar a otra, hacerla comportarse de una forma que en otras circunstancias no hubiera hecho. La mayoría de las definiciones revisadas identifican al poder como un proceso activo, dinámico, que cambia según las condiciones, la cantidad de poder puede aumentar o disminuir, tiene una naturaleza recíproca ya que un agente tiene la capacidad para influir sobre la conducta del otro y usualmente la persona objetivo tiene cierto poder de sentido contrario, se trata de una díada recíproca que se puede aplicar en cualquier dirección de la jerarquía organizacional.

Respecto a la influencia, Galimberti (2002, en Montero 2003) la define 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”. Hughes, Ginnet y Curphy (en Suárez-Zuloaga, 2003) definen el poder como la capacidad de causar un cambio, es decir, el potencial, mientras que la influencia la definen como el cambio en sí, que ocasiona el comportamiento de las personas.

En resumen, podemos decir que el poder es la habilidad de una persona o grupo para producir los resultados deseados, es decir, el poder es el potencial de influencia sobre las personas, mientras que la influencia es el ejercicio del poder. Según López-Sáez (en Morales y Huici, 1999) podemos clasificar a la influencia en dos tipos:

- En función del objetivo de influencia: para conseguir un comportamiento concreto.

- En función del escenario o receptor en el que tiene lugar el intento de influencia: puede haber tres escenarios, la comunicación interpersonal directa, es decir cara a cara; directa a una audiencia; y masiva.

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

La influencia aplicada al ejercer poder afecta la asignación de recursos, las metas, las decisiones, así como otros resultados y conductas en una organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Las investigaciones en Psicología Social han demostrado que el grupo tiende a expulsar a quien no acepta los valores compartidos, y a dividirse en mayoría o minoría cuando el consenso no es unánime. Diversos experimentos han demostrado que la gente se influencia más por personas similares (ej. Brock, 1965; Goethals y Nelson, 1973), por aquellos que les agradan o con los que se identifican (ej. Kelley, 1952; Kelman, 1961; Siegel y Siegel, 1957) y por aquellos con los que comparten una identidad social común (ej. Turner, 1982) (Wilder, 1990).

Cialdini (en Uribe-Prado, 2002a) establece 6 principios psicológicos de la influencia, entendidos como los motivos que llevan a una persona a influir en otros.

- Principio de reciprocidad: se basa en una regla de convivencia en la que se debe corresponder con un beneficio a quien primero nos ha hecho un favor u obsequio .
- Principio de escasez: se debe a que las personas valoran más las oportunidades que están fuera de nuestro alcance o lo que es difícil de conseguir, aquello que está prohibido se desea o atrae más de lo que es permitido.
- Principio de validación social. Se refiere a la tendencia que se tiene a actuar como lo hace la gente que nos rodea. Se trata de un fenómeno de imitación.
- Principio de simpatía: explica porqué hacemos lo que nos pide la gente por la que se siente algún afecto en especial. Son tres los principales factores que sustentan la simpatía: el atractivo físico, la semejanza de opiniones y aficiones.
- Principio de autoridad: es el que hace que una persona obedezca, como la cultura lo indica, obedecer es bueno y desobedecer es malo.
- Principio de coherencia: se basa en virtud de ser coherente entre lo que se piensa y lo que se hace, debido a que ser coherente es un deseo permanente del ser humano. Este principio suele contener tres técnicas frecuentemente utilizadas:

- La técnica del “pie en puerta” que consiste en pedir a la persona de quien se quiere obtener algo, un pequeño compromiso y, una vez que se ha aceptado se pide a la persona otro compromiso de un costo mayor, obligando a la persona a ser coherente con su primer compromiso.
- La técnica de legitimación de favores insignificantes: se hace una petición de aparente insignificancia fingiendo que es algo importante, así la persona da mucho más de lo que se le ha pedido.
- La técnica de la bola baja en la que una vez que se ha establecido un compromiso con un acuerdo específico, dicho acuerdo se desconoce y se propone otro generalmente más costoso.

6. Dirección de la influencia

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) afirman que el poder es un proceso que se encuentra siempre presente dentro de las interacciones personales en el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional, incluso se presenta entre distintas organizaciones.

En las investigaciones realizadas en torno al tema de influencia, Yukl y Falbe (1990) plantean tres direcciones a las cuales se dirige la acción del proceso de influencia:

- Influencia descendente: ejercida por supervisores o jefes hacia sus subordinados.
- Influencia ascendente: la que ejercen los empleados hacia sus jefes.
- Influencia lateral: entre compañeros del mismo nivel.

La característica fundamental de la influencia descendente es que la persona que intentará influir a alguien, tiene una autoridad formal sobre la persona que será objeto de ella, no obstante, esta autoridad es como una herramienta extra y, tanto el agente de influencia como la persona que intentará influir a alguien están conscientes de esta autoridad. Una de las razones por las que esta dirección ha captado mucho la atención de los investigadores del área, es porque está estrechamente relacionada con el tema del liderazgo. Mientras que el liderazgo puede ser ejercido por cualquier persona de la organización sin tomar en cuenta el nivel jerárquico que tenga la persona, el ejercicio de la influencia está más asociado con el puesto que ocupe la persona que intentará influenciar, ya que los puestos operativos no podrán ejercer influencia en dirección descendente.

Uno de los determinantes más importantes de la efectividad gerencial es el éxito al influir a los subordinados, compañeros del mismo nivel y superiores. A pesar de la importancia de este tema, ha habido muy poca investigación empírica en la conducta de influencia gerencial. Sólo algunos estudios han examinado aspectos como los tipos de tácticas de influencia utilizados en puestos gerenciales y los objetivos de influencia (Yukl y Falbe, 1990).

Hay tres componentes de la influencia que se encuentran en cualquier nivel jerárquico del que se pretenda ejercerla: primero, la persona que influenciará, la persona que será objeto de dicha influencia, y la naturaleza de la situación en la que se lleven a cabo los intentos de influencia. Los tres elementos interactúan para determinar si se logrará exitosamente o no. Además, la persona que intentará influir en su subordinado debe de tener ciertas habilidades que Porter et al. (2003, en Manzanares, 2005) clasifica en tres tipos, a) Conceptual, entendida como la habilidad cognitiva; b) Técnica, que es el conocimiento especializado; c) Área Interpersonal, es decir, la sensibilidad o la empatía. Cuando estas habilidades son altas aumentan la posibilidad de que se ejerza la influencia. A diferencia de la influencia a nivel ascendente, donde el subordinado tiene que hacer uso de fuentes interpersonales para influenciar a un superior, en la dirección descendente el jefe tiene ciertas fuentes de poder para dar o quitar recompensas a sus subordinados, imponer órdenes o tomar decisiones.

En el nivel lateral ninguna de las partes tiene autoridad formal en la otra, de hecho es la ausencia de esta autoridad lo que diferencia este nivel de los anteriores. El agente de influencia se enfrenta ante un verdadero reto para lograr que el blanco de influencia haga lo que se le pide, ya que el agente carece de las ventajas que le daría la autoridad formal. Según Chávez-Alba (2005) los factores diferenciales en el ejercicio del poder de un mismo nivel jerárquico son: la disponibilidad de poder e influencia, si la posición es estratégica para la organización, el grado de dependencia entre las personas y, desde luego las diferencias individuales.

Los tipos básicos de influencia en el mismo nivel organizacional son los siguientes (Manzanares, 2005):

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

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

La elección de la estrategia de influencia puede ser parcialmente determinada por las características del estatus en la relación agente-objetivo, aunque esta interacción puede ocurrir en el contexto de igual jerarquía, por ejemplo, con los compañeros de trabajo, la importancia del estatus se intensifica cuando éste es desigual (Yukl y Falbe, 1990). No se debe centrar la atención en el agente o el objetivo de la influencia por separado, se estudia la relación que existe entre ambos, el modo en que se influyen entre ellos, la dinámica de la relación. Es posible que el poder no sea congruente con la jerarquía organizacional, debido

a su naturaleza, a las relaciones de dependencia y no sólo a la autoridad como tradicionalmente se considera (Hodge, Anthony y Gales, 1998)

En las tablas 7 y 8 se resumen los resultados obtenidos por los principales investigadores respecto al empleo de tácticas de influencia, incluyendo su frecuencia en los tres tipos de dirección.

Tabla 7
Uso de Tácticas de Influencia según Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)

Táctica	Dirección de Influencia		
	Descendente	Ascendente	Lateral
Racionalidad		x	
Sanciones	x		
Asertividad	x		
Apelar a superiores		x	
Congraciamiento			x
Intercambio de beneficios		x	x
Coalición		x	
Bloqueo			x

Tabla 8
Uso de Tácticas de Influencia según Yukl y Tracey (1992)

Táctica	Dirección de Influencia		
	Descendente	Ascendente	Lateral
Persuasión racional		x	
Apelar a la inspiración	x		
Consulta	x		
Congraciamiento	x		
Intercambio			x
Apelar a sí mismo	x		x
Coalición	x	x	x
Legitimar			x
Presión	x		

Sin embargo, Yukl y Falbe (1990), encontraron en sus estudios que la frecuencia relativa del uso de las tácticas era similar en las tres direcciones. Así, afirman que la dirección no parece ser un determinante importante de la selección de la táctica en comparación con otros factores. Sobretudo, observaron que las tácticas efectivas tendieron a ser más utilizadas en todas las direcciones.

7. Tácticas de Influencia

Hace casi 40 años, Goffman (1955) introdujo a las ciencias de la conducta la noción de que la gente maneja conscientemente las impresiones que transmiten a otros en las interacciones interpersonales. La dramática perspectiva de Goffman influyó la evolución de la teoría e investigación en la conducta interpersonal. Dentro de las dos décadas anteriores, la teoría de influencia interpersonal se ha aplicado a escenarios organizacionales en un esfuerzo para mejorar el entendimiento de la conducta de las personas en el trabajo (Higgins, Judge, y Ferris, 2003).

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) sugieren que todas las personas de una organización están influidas por las demás personas de la organización, sin importar el puesto que ocupen. La gente busca beneficios, información, cooperación, un desempeño laboral satisfactorio, la oportunidad de ser mejores que otros, entre otros resultados y de hecho, hay muy pocas diferencias en la frecuencia con la que la gente trata de influir a sus jefes, compañeros del mismo nivel y subordinados. No obstante, los psicólogos organizacionales no han tenido un interés particular en estudiar las formas en que la gente influye a sus colegas y superiores en el trabajo, para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales (Kipnis, Schmidt, y Wilkinson, 1980).

El constructo de tácticas de influencia se identifica con una variedad de nombres que incluye administración de impresiones, políticas organizacionales, y tácticas de influencia (Higgins, Judge, y Ferris, 2003). Aunque existen muchas definiciones, la mayoría se refieren a ellas como los intentos de influencia social para proteger o mejorar los beneficios y recursos organizacionales (Pettigrew, 1973; Frost y Hayes, 1979; Pfeffer, 1981). Generalmente se asocian también con el poder (Tushman, 1977) y el conflicto (Porter, Allen y Angle, 1983) (Drory y Beaty, 1991).

Uribe-Prado, Valle-Gómez, González-Sánchez y Flores-Salazar (2003) definieron las tácticas de influencia como “la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales”.

Fue Falbo (1977) el primer autor en considerar un método inductivo en su investigación, lo cual generaría una conceptualización distinta de las estrategias de poder. Pidió a 141 universitarios que escribieran un ensayo de la forma en que lograban sus objetivos, cada uno de estos ensayos fue analizado y clasificado por expertos en el tema, quienes obtuvieron 16 estrategias:

- Afirmar
- Negociar
- Prometer
- Engañar
- Mensajes emotivos emitidos por el influenciado
- Mensajes emitidos para cambiar el ánimo del influenciado
- Evadir
- Aparentar ser experto

- Arbitrariedad
- Insinuar
- Persistir
- Persuadir
- Razonar
- Argumentar sin fundamento
- Influir mediante manipulación del pensamiento
- Amenazar

Estas 16 estrategias fueron sometidas a un proceso de escalamiento multidimensional, clasificándolas en cuatro grupos principales: racionales (compromiso), irracionales (engaño), directas (persistencia) e indirectas (manipulación).

Por su parte, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) desarrollaron un cuestionario para medir categorías de conducta de influencia (llamadas tácticas de influencia) así como razones comunes para intentar influir en las organizaciones (llamadas objetivos de influencia), realizaron estudios donde expresaron su interés en las relaciones no únicamente en dirección descendente (jefe-subordinado), sino que además incluyeron dirección ascendente (subordinado-jefe) y lateral (subordinado-subordinado). Se les pidió a 165 personas en puestos gerenciales que escribieran un ensayo relacionado a una situación en la que hubieran influenciado a alguno de sus jefes, subordinados o colegas. Se obtuvo un total de 370 tácticas de influencia, que se agruparon finalmente en 14 categorías:

- Clandestinidad
- Acciones personales negativas
- Acciones administrativas negativas
- Intercambiar beneficios
- Perseverar
- Entrenar a otros
- Recompensar
- Auto presentación
- Requerir directamente
- Requerir con flexibilidad
- Exigir
- Explicación racional de una solicitud
- Otorgar datos de respaldo a una solicitud
- Formar coaliciones

Descubrieron además, algunos factores relacionados con la frecuencia en que son utilizadas estas estrategias, como son: el objetivo de influencia, las razones para ejercer influencia, la resistencia del objetivo, el puesto o jerarquía organizacional, el tamaño de la organización, además el sexo de los respondientes y el sexo de sus jefes no estuvo relacionado con la elección de las tácticas de influencia en este estudio. En 1982, Kipnis y Schmidt modificaron las escalas originales de Kipnis et al. (1980) para desarrollar una versión comercial de su instrumento, el Perfil de Estrategias de Influencia Organizacionales (POIS: Profile of Organizational Influence Strategies; Kipnis y Schmidt, 1982) (Shriesheim y Hinkin, 1990).

Jones y Pittman (1982) propusieron otro grupo de tácticas de influencia que creyeron serían relevantes para la conducta interpersonal en los escenarios organizacionales. La categorización de Jones y Pittman de las tácticas de auto-presentación fue la primera en distinguir la táctica de auto-promoción (intentar crear la apariencia de competencia o que se es capaz de completar una tarea) del congraciamiento. A pesar de que de que categorización de Jones y Pittman incluyó un total de cinco tácticas de auto-presentación, sólo auto-promoción y congraciamiento recibieron atención sustancial en la literatura (Higgins, Judge, y Ferris, 2003).

Rim y Erez (1980) reportaron una investigación del uso de las tácticas de poder con el objetivo principal de identificar un sistema más parsimonioso de clasificación de las tácticas utilizadas para influir a superiores, compañeros de trabajo o subordinados. El análisis factorial de las tácticas de influencia sugiere seis grupos de tácticas y sus combinaciones:

- Tácticas clandestinas
- Acciones personales negativas
- Sanciones administrativas
- Tácticas racionales
- Intercambio
- Apelar a otros

De aquí, que mediante el uso del análisis factorial, las 14 categorías sugeridas por Kipnis et al. (1980) se redujeron a seis grupos de factores. Erez y Rim sugieren que las tácticas de influencia organizacional están determinadas por tres factores de tipo organizacional: el tamaño de la empresa, el número de subordinados y el tipo de disciplina desempeñada. La diferencia en las tácticas utilizadas por los sujetos podría explicarse por las diferencias en sus características personales así como el ambiente laboral (Rim y Erez, 1980).

En 1990, Yukl y Falbe replicaron el estudio de Kipnis et al. (1980) y desarrollaron un nuevo cuestionario que incluyó ítems que representan dos tácticas de influencia no encontradas en el trabajo anterior, pero que también son importantes, llamadas apelar a la inspiración y consulta. El modelo propuesto incluye 9 tácticas de influencia (Ver Tabla 9).

Tabla 9
Escala de Definiciones de las Tácticas de influencia de Yukl y Falbe

ESCALA	DEFINICIÓN
Tácticas de presión	La persona demanda, amenaza o intimida para convencer a la otra persona de aceptar su solicitud o apoyar su propuesta.
Apelar a los superiores	La persona busca persuadir al otro de que la solicitud que le hace ha sido aprobada por un superior.

Tácticas de Intercambio	La persona promete implícita o explícitamente que el otro recibirá una recompensa o beneficios tangibles si apoya su propuesta, o le recuerda un favor hecho con anterioridad para obtener reciprocidad.
Tácticas de Coalición	La persona busca la ayuda de los demás para persuadir, o utiliza el apoyo de los demás como argumento para que el otro se sume a su acuerdo.
Tácticas de Congraciamiento	La persona busca un momento de buen humor o piensa algo favorable del otro antes de pedir algo.
Persuasión racional	La persona utiliza argumentos lógicos y evidencia basada en hechos reales para persuadir de que su solicitud es viable y contribuirá al logro de los objetivos.
Apelar a la inspiración	La persona hace una petición emocional, apelando entusiastamente los valores, ideales y aspiraciones del otro, o incrementando la confianza en sí mismo.
Tácticas de Consulta	La persona busca que el otro participe en la planeación de una estrategia, actividad o cambio, para lo cual son deseables su apoyo y asistencia.

Esta investigación demostró que consulta y apelar a la inspiración son una suma importante a la lista de tácticas de influencia identificadas por Kipnis et al. (1980), ya que estas tácticas estuvieron entre las más utilizadas en puestos gerenciales, sin importar la dirección de influencia, ambas son tácticas de influencia relevantes y significativas que ayudan a acortar la distancia entre la investigación del poder y la investigación del liderazgo. Parecen ser importantes para el entendimiento del proceso por el que los líderes influyen a sus seguidores para comprometerse con nuevos objetivos, estrategias y proyectos (Yukl y Falbe, 1990).

Años más tarde, Yukl y Tracey (1992) condujeron un estudio de campo para descubrir cómo se relaciona el uso de 9 tácticas de influencia con el compromiso de los blancos de influencia y la efectividad gerencial. Las variables se midieron con un cuestionario que respondieron los subordinados, compañeros del mismo nivel y el jefe de cada participante (Ver Tabla 10).

Tabla 10
Escala de Definiciones de las Tácticas de influencia de Yukl y Tracey

Escala	Definición
Persuasión racional	La persona utiliza argumentos lógicos y evidencia basada en hechos reales para persuadir de que su solicitud es viable y contribuirá al logro de los

	objetivos.
Apelar a la inspiración	La persona hace una petición emocional, apelando entusiastamente los valores, ideales y aspiraciones del otro, o incrementando la confianza en sí mismo.
Consulta	La persona busca que el otro participe en la planeación de una estrategia, actividad o cambio, para lo cual son deseables su apoyo y asistencia.
Congraciamiento	La persona busca un momento de buen humor o piensa algo favorable del otro antes de pedir algo.
Intercambio	La persona ofrece un intercambio de favores, indica disposición para corresponder al otro posteriormente, o promete compartir los beneficios si recibe ayuda para completar una tarea.
Apelar a sí mismo	La persona apela los sentimientos de lealtad y amistad hacia él antes de pedir algo.
Coalición	La persona busca la ayuda de los demás para persuadir, o utiliza el apoyo de los demás como argumento para que el otro se sume a su acuerdo.
Legitimar	La persona busca establecer la legitimidad de una propuesta mediante el reclamo de la autoridad o derecho para hacerlo, o verifica que es consistente con las políticas, prácticas o tradiciones organizacionales.
Presión	La persona utiliza demandas, amenazas o recordatorios persistentes para inducir al otro a hacer lo que él quiere.

En la investigación de Yukl y Tracey (1992) las tácticas más efectivas fueron persuasión racional, apelar a la inspiración y consulta; las menos efectivas fueron presión, coalición y legitimar. Congraciamiento e intercambio fueron moderadamente efectivas para influenciar subordinados y compañeros del mismo nivel pero no para influenciar a superiores. Apelar a la inspiración, congraciamento y presión se utilizaron más en dirección descendente; apelar a sí mismo, intercambio y legitimar se utilizaron más en dirección lateral; las coaliciones fueron más utilizadas en dirección lateral y ascendente; y persuasión racional fue más utilizada en dirección ascendente.

Actualmente, hay una necesidad para los estudios empíricos del uso de influencia dentro de las organizaciones, aunque, de acuerdo con Raven (1974) uno de los problemas con las clasificaciones de las tácticas de influencia que conocemos es que se superponen una con otra, en el número de dimensiones de influencia que describen (Kipnis, Schmidt, y Wilkinson, 1980).

En México, Uribe-Prado y colaboradores (2003) realizaron un estudio con el fin de conocer la configuración semántica y espacial de las tácticas de influencia. Se identificaron 27 tácticas que posteriormente se sometieron a la técnica de escalamiento multidimensional. Asimismo, fueron clasificadas en cuatro grupos de acuerdo al tipo de persuasión: racional, autoritaria, irracional y afectiva, como aparece en la Tabla 11.

Tabla 11
Comportamientos de influencia en mexicanos, según la Configuración Semántica del Escalamiento Multidimensional de Uribe-Prado et al. (2003)

GRUPO A PERSUASIÓN RACIONAL	GRUPO B PERSUASIÓN AUTORITARIA	GRUPO C PERSUASIÓN IRRACIONAL	GRUPO D PERSUASIÓN AFECTIVA
Ser amable	Obedecer	Exponer sin fundamento	Intimar
Hacer trabajo de otros	Evadir	Persistir	Revisar
Hacer alianzas	Afirmar algo	Insinuar	Orientar
Explicación racional	Ordenar	Desafiar	Repartir
Pedir favores	Alardear	Expresiones faciales	Experiencia
Recompensar	Amenazar	Engañar	Negociar
Capacitar		Acciones clandestinas	Intercambio

Diez de estas tácticas eran muy similares a las obtenidas por Falbo (1977), diez más a las obtenidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), las siete restantes eran nuevas, por lo que se denominaron “mexicanas”. Uribe-Prado et al. (en Varela, 2004) 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. y Falbo. (Ver Tabla 12).

Tabla 12
Definiciones de las Tácticas de Influencia Organizacional obtenidas por Uribe-Prado et al. (en prensa, en Varela 2004).

	TÁCTICA	NOMBRE ORIGINAL	AUTOR	DEFINICIÓN
P. Racional	Ser amable	-	Uribe Prado	Tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás.
	Hacer trabajo de otros	-	Uribe Prado	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas.
	Hacer alianzas	Coalitions	Kipnis	Obtener 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 órdenes con flexibilidad.
	Recompensar	Reward	Kipnis	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.
	Capacitar	Training	Kipnis	Mostrar cómo se hacen las cosas, incrementando el aprendizaje.

	Obedecer	-	Uribe Prado	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.
P. Autoritaria	Evadir	Evasion	Falbo	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.
	Afirmar algo	Assertion	Falbo	Sostener o dar por cierta una cosa.
	Ordenar	Demand	Kipnis	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.
	Alardear	Self presentation	Kipnis	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
	Amenazar	Personal negative actions	Kipnis	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
	Exponer sin fundamento	Simple statement	Falbo	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
P. Irracional	Persistir	Persistence	Falbo	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
	Insinuar	Hinting	Falbo	Dar a entender indirectamente algo.
	Desafiar	Fait accompli	Falbo	Hacer lo que se desea libremente.
	Expresiones faciales	Emotion agent/target	Falbo	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo.
	Engañar	Deceit	Falbo	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.
	Acciones clandestinas	Clandestine	Kipnis	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.
P. Afectiva	Intimar	-	Uribe Prado	Trabajar 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.
	Revisar	-	Uribe Prado	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.
	Orientar	-	Uribe Prado	Dirigir o informar a alguien de lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos.
	Repartir	-	Uribe Prado	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas.
	Experiencia	Expertise	Falbo	Hacer alarde del conocimiento o habilidades.
	Negociar	Bargaining	Falbo	Acción de intercambiar favores.
	Intercambio	Exchange	Kipnis	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.

Gutiérrez-Espinoza y Mejía-Rangel (2002) realizaron 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 y Falbe (1990) 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 y Varela-De la Fuente (en prensa), quienes elaboraron un primer instrumento mexicano para medir las 27 tácticas de Uribe-Prado et al. (2003) 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-Espinoza y Mejía-Rangel (2002).

De acuerdo a dicha investigación, aún faltaba elaborar dos instrumentos complementarios; el de las relaciones de subordinado a jefe y el de compañero a compañero. Por lo que en el 2005, Uribe-Prado y colaboradores (en prensa) realizaron una nueva investigación cuyo motivo principal fue la obtención de la segunda escala que mide tácticas de influencia en su vía lateral (de compañero a compañero) como parte del proyecto de construcción de escalas para medir estrategias de influencia en los tres niveles con validez cultural. Además, se persiguieron los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer en el caso del uso de tácticas de influencia lateral un estilo de influencia para trabajadores mexicanos.
2. El instrumento fue construido con la hipótesis de que existiría una tendencia hacia tácticas o comportamientos afectivos, determinada por el tipo de relación determinada por la dirección de compañero a compañero de acuerdo a Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980); Yukl y Falbe (1990); Yukl y Tracey (1992), Uribe-Prado et al. (2003) y Uribe-Prado et al. (en prensa).

Se logró obtener un primer instrumento para medir las tácticas de influencia organizacional en vía lateral. El instrumento final quedó constituido por 19 reactivos, conformado por dos factores teóricos (persuasión afectiva y autoritaria), los cuales involucran 10 tácticas de las 27 inicialmente consideradas, que son: intimar, orientar a los demás, repartir el trabajo, mostrar experiencia, intercambio de beneficios, negociar, revisar para aclarar dudas, alardear, dar órdenes y acciones amenazantes, como se muestra en la Tabla 13. Esta escala se considera como la subescala número dos de las tres que se deben construir con el fin de conocer de manera integral la forma de influir del trabajador mexicano.

Tabla 13
Diez Tácticas de Influencia Organizacional obtenidas mediante Análisis Factoriales para la vía Lateral en la Escala CC (Compañero a Compañero) de 19 reactivos para una muestra de Trabajadores Mexicanos (Uribe-Prado et al., en prensa)

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

Es importante notar que los individuos no necesariamente usan la misma estrategia de influencia en cada situación. Sino que, diferentes individuos pueden elegir diferentes estrategias de influencia cuando se enfrentan a situaciones similares (Higgins, Judge, y Ferris, 2003). Al respecto, Bacharach (1983, en Case, Dossier, Murkinson y Keys, 1988) afirma que dentro de las negociaciones que se dan en las organizaciones, la misma táctica puede ser usada en diferentes contextos de negociación para razones completamente diferentes, es decir, las tácticas de poder son situacionales.

Lo anterior podría ser aclarado por la principal hipótesis de este trabajo que pretende precisar ¿cuál es la relación del uso de las tácticas de influencia y el perfil de personalidad basado en el modelo de los cinco factores?. Los resultados obtenidos serán de gran ayuda en las organizaciones en procesos como el reclutamiento y selección, elaboración de análisis de puestos, desarrollo organizacional, entre otros.

De acuerdo a la literatura, las fuentes interpersonales y estructurales de poder juegan un papel muy importante para el uso, ya sea de éxito o fracaso, de las tácticas de influencia organizacional y a su vez mantienen una dependencia de atributos intrínsecos, por eso el interés del presente trabajo por relacionar la personalidad con las tácticas de influencia, y ya que sabemos que la influencia no depende únicamente del puesto que se ocupe de acuerdo al organigrama de una organización, este trabajo se enfoca a la influencia que se da entre compañeros del mismo nivel jerárquico, y a cuya investigación se ha dedicado poco interés en el pasado.

Al igual que en el capítulo anterior es primordial resaltar la importancia de la herramienta que se empleará, es un instrumento diseñado y validado en nuestro país, para ser utilizado directamente en las empresas.

3.1 Planteamiento del problema

El tema de tácticas de influencia se ha investigado recientemente y día a día cobra mayor interés. En México, al igual que en el resto del mundo, los estudios se han centrado en la influencia en dirección descendente debido a su estrecha relación con el liderazgo, dejando de lado los dos niveles de influencia restantes: ascendente (subordinado-jefe) y lateral (compañero-compañero). En lo que se refiere a la personalidad ocurre una situación similar ya que el modelo de los cinco factores ha surgido como una alternativa para selección de personal pero es necesaria mayor investigación al respecto. Además son infrecuentes los estudios profundos para la adaptación y normalización de pruebas psicométricas en población mexicana.

Como se revisó en los capítulos anteriores un individuo elige la táctica de influencia que empleará de acuerdo a factores como sus características personales y en ocasiones, la dirección en que quiera influir. De aquí que nuestro objetivo fue llevar a cabo una investigación que relacione ambos temas en organizaciones del sector privado en el Distrito Federal, utilizando instrumentos de Uribe-Prado, un investigador mexicano que en los últimos años se ha dado a la tarea de desarrollar instrumentos confiables, válidos, estandarizados en nuestro país y especialmente diseñados en escenarios laborales. Con ello, se pretendió averiguar ¿cuál es la relación que existe entre la personalidad, basada en el modelo de los cinco factores, y las tácticas de influencia organizacional entre compañeros del mismo nivel jerárquico? La información resultante será una novedosa aportación al campo de la Psicología Organizacional.

3.2 Objetivo

Identificar el perfil de personalidad con base en el modelo de los cinco factores y detectar su relación con las tácticas de influencia que se ejercen en dirección lateral (compañero a compañero) en las organizaciones del sector privado.

3.3 Hipótesis

Existe relación estadísticamente significativa entre los cinco factores de personalidad y las diversas tácticas de influencia en dirección lateral.

Existe relación estadísticamente significativa entre los cinco factores de personalidad y las variables clasificatorias demográficas.

Existe relación estadísticamente significativa entre las diversas tácticas de influencia en dirección lateral y las variables clasificatorias demográficas.

Existen diferencias estadísticamente significativas con respecto a los cinco factores de personalidad y las variables clasificatorias demográficas.

Existen diferencias estadísticamente significativas con respecto al uso de las diversas tácticas de influencia en dirección lateral y las variables clasificatorias demográficas.

3.4 Variables

3.4.1. Definición conceptual

Dependiente:

Tácticas de influencia: La forma en la que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales. (Uribe-Prado, 2003)

Clasificatoria Independiente:

Los cinco factores de personalidad:

Extroversión o sociabilidad expresiva, son formas de expresión que las personas llevan a cabo al relacionarse con otros, graduándose entre las dimensiones afectiva, cognitiva y conductual, fluctuando entre extroversión e introversión. (Uribe-Prado, 2003)

Aceptabilidad normativa, describe características a través de las cuales una persona es aceptada o rechazada por otros. Dichas características generan actitudes positivas o negativas según sea el caso. (Uribe-Prado, 2003)

Conciencia u organización propositiva, son las formas y los estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea resaltando conceptos de actitud, eficiencia y calidad. (Uribe-Prado, 2003)

Estabilidad emocional o control emocional, es el grado de control emocional observado en una persona al expresar actos, ideas, pensamientos. (Uribe-Prado, 2003)

Apertura a la experiencia o sensibilidad intelectual, es la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas. (Uribe-Prado, 2003)

Clasificadoras Demográficas:

Edad: Tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento.

Sexo: Género al que pertenece un individuo.

Estado civil: Condición de los individuos en lo referente a sus relaciones con la sociedad.

Escolaridad: Grado máximo de estudios.

.....
Sueldo: Remuneración económica que recibe el trabajador dentro de la organización.

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

Años de experiencia laboral: Periodo de tiempo que tiene el empleado de laborar en el puesto que desempeña actualmente.

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

3.4.2. Definición operacional

Dependiente:

Tácticas de influencia: Puntuación que obtiene el sujeto en el cuestionario TIO-CC para medir tácticas de influencia organizacional (de Compañero a Compañero).

Clasificatoria Independiente:

Los cinco factores de personalidad: Son las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento 5FM.

Clasificadoras Demográficas:

Edad: Número de años de vida de una persona.

Sexo: femenino o masculino.

Estado civil: soltero, casado, viudo, divorciado o unión libre.

Escolaridad: Grado máximo de preparación académica; puede ser secundaria, bachillerato, carrera trunca, licenciatura o posgrado.

Sueldo: Cantidad mensual que recibe el trabajador en la empresa.

Nivel de puesto: Ubicación del puesto de trabajo en el nivel operativo, medio o gerencial.

Años de experiencia laboral: Número de años que el sujeto lleva trabajando.

Tipo de empresa: Clasificación de la empresa con base en su actividad principal en comercial, de servicios o de producción.

.....

3.5 Sujetos

Participaron en el estudio 101 sujetos solteros, casados, viudos y divorciados, de los cuales 47 (53.5%) fueron hombres y 54 (46.5%) fueron mujeres. La edad de la muestra fluctuó entre los 19 y los 58 años, con una media de 36 y la escolaridad varió entre secundaria y licenciatura, situándose la mayoría en bachillerato (44.5%). 50 sujetos trabajaban en una empresa de tipo comercial y 51 en una empresa de servicios, de los cuales 46 (45.5%) ocupan un puesto gerencial, 35 (34.7%) uno de nivel medio y 20 (19.8%) uno de nivel operativo.

3.6 Muestra

En este estudio se utilizó una muestra no probabilística de sujetos voluntarios ya que el criterio para ser incluido a la muestra era trabajar en una organización del sector privado.

3.7 Tipo de investigación

Fue una investigación no experimental, ya que en esta investigación no se manipulan variables, se observan los fenómenos tal y como se dan en su ambiente natural para después analizarlos. No es posible manipular las variables, asignar sujetos aleatoriamente ni se construye ninguna situación, las variables y sus efectos ya han ocurrido y el investigador no tiene control directo sobre ellas. (Hernández, 2003)

3.8 Diseño de investigación

Se efectuó un diseño transversal (o transaccional) correlacional ya que tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. En estos diseños lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, variables, objetos o variables en un tiempo determinado. (Hernández, 2003)

3.9 Instrumentos

Para medir la personalidad se aplicó el 5FM (Cinco Factores Mexicanos de Personalidad), prueba que Uribe-Prado (2005) ha demostrado cuenta con validez y confiabilidad para la población mexicana. Consta de 69 reactivos tipo diferencial semántico con seis opciones de respuesta que van de nunca a siempre, los reactivos están contextualizados en cuatro áreas fundamentales: social, educativa, laboral y familiar (Ver Anexo 1). La confiabilidad de cada uno de los cinco factores aparece en la Tabla 13.

Tabla 13
Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana

FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	CONFIABILIDAD
Sociabilidad Expresiva	23	.8139
Aceptabilidad	11	.6035
Organización	9	.6902
Control Emocional	12	.7025
Sensibilidad Intelectual	14	.6930
GENERAL	69	

Para medir las tácticas de influencia se utilizó el cuestionario TIO-CC (Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero), construido en la Facultad de Psicología de la UNAM, los reactivos se basaron en las definiciones utilizadas por Uribe-Prado (2003), en las redes semánticas naturales desarrolladas por Varela (2004), y piloteados por Manzanares (2005). La versión final de este cuestionario mide las tácticas de influencia organizacional en dirección lateral (de compañero a compañero), tiene 45 reactivos con una confiabilidad de 0.467, está conformado por tres factores teóricos (persuasión afectiva, irracional y autoritaria), como se muestra en la Tabla 14. Involucran 16 tácticas que son: negociar, desafiar, evadir, dar órdenes, insinuar, persistir, acciones amenazantes, intercambio de beneficios, expresiones faciales para manipular, mostrar experiencia, revisar para aclarar dudas, exponer sin fundamento, repartir el trabajo, orientar a los demás, intimar y alardear (Ver Anexo 2).

Tabla 14
Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero

GRUPO DE CONFIGURACIÓN	NÚMERO DE REACTIVOS	CONFIABILIDAD
B Persuasión autoritaria	7	.509
C Persuasión irracional	10	.406
D Persuasión afectiva	28	.596
GENERAL	45	

.....

Ambos cuestionarios incluyen cuadernillo y hoja de respuestas por separado, se pueden clasificar en:

Tipo de cuestionario: Técnica semiestructurada

Objetivo: Técnica de ejecución típica

Material: Lápiz-papel

Aplicación: Individual o colectiva, autoadministrable.

Se incluyó además un cuestionario sociodemográfico con preguntas clasificatorias (edad, sexo, estado civil, escolaridad, sueldo, nivel de puesto, años de experiencia laboral y tipo de empresa). (Ver Anexo 3).

3.10 Procedimiento

El procedimiento constó de las siguientes tres etapas: aplicación, captura y calificación y tratamiento estadístico.

Aplicación

Se tuvo acceso a empresas del sector privado. La aplicación del 5FM y el TIO-CC se realizó individualmente en su área de trabajo, a cada sujeto se le entregó el cuadernillo y la hoja de respuesta para cada prueba. Las instrucciones se dieron de forma escrita y verbal, sin limitar el tiempo y se aclaró cualquier duda que los participantes pudieran tener mientras contestaban. El tiempo de respuesta varió de 25 a 45 minutos para los dos cuestionarios.

Calificación y captura

Se tomó el puntaje dado por los sujetos a cada reactivo (1 a 6 en el 5FM y TIO-CC) y se capturaron en el paquete estadístico SPSS (Statiscal Package Social Sciences Versión 11.0) tomando a cada fila como número de sujeto y a cada columna como variable, es decir, como número de pregunta. Una vez capturados, se realizó una limpieza de datos, esto es, se corrió un análisis de frecuencias para localizar y corregir errores de captura o preguntas sin contestar.

El primer paso para obtener la calificación de los cuestionarios fue identificar los reactivos negativos de cada uno de los instrumentos y recodificarlos en una nueva variable. De igual forma algunas variables numéricas fueron recodificadas en variables categóricas mediante la asignación de rangos.

3.11 Tratamiento estadístico

Se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science Versión 11.0).

.....

Variables demográficas

Primeramente se obtuvieron medidas de tendencia central y dispersión, para describir el comportamiento de la muestra.

A continuación se describen las pruebas estadísticas de análisis inferencial empleadas para poder hacer generalizaciones de varias características de una muestra.

Análisis de confiabilidad

Se realizó una prueba alfa de cronbach para poder determinar qué tan fiables son nuestros instrumentos, esto es, conocer el grado de consistencia de los reactivos de cada prueba.

Correlaciones

Se utilizó una prueba de correlación de Pearson, prueba paramétrica que analiza la relación que existe entre dos o más variables para conocer qué tan estrecha es dicha relación. (Hernández, 2003)

Análisis de varianza

Se realizó un análisis de varianza unidireccional (One way) para analizar si hay diferencias entre dos o más grupos, la variable independiente es categórica y la variable dependiente es intervalar o de razón. (Hernández, 2003)

Para poder probar hipótesis utilizando el análisis inferencial se debe evaluar el nivel *de significancia*, esto es la probabilidad de error respecto a los resultados obtenidos, de tal forma que:

El nivel de significancia de .05 implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y sólo 5% en contra. En términos de probabilidad .95 y .05, respectivamente; ambos suman la unidad.

El nivel de significancia de .01 implica que el investigador tiene 99% en su favor y 1% en contra para generalizar sin temor. (.99 y .01= 1.00) (Hernández, 2003).

4.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Se obtuvieron medidas de tendencia central y dispersión de las variables demográficas, para describir el comportamiento de la muestra, la cual estuvo conformada por 101 sujetos, 54 mujeres y 47 hombres con edades entre 19 y 58 años.

En la tabla 16 se presentan los resultados obtenidos. Cabe mencionar que las variables edad, sueldo y años de experiencia fueron recodificadas en grupos.

Tabla 16
Estadística descriptiva de las variables demográficas de los participantes en la investigación.

Variable	Grupo	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desviación estándar	Moda
Edad	19-28	28	27.7	35.52	9.878	26
	29-38	34	33.7			33
	39-48	27	26.7			40
	49-58	12	11.9			42
Sexo	femenino	54	53.5			
	masculino	47	46.5			
Estado civil	soltero	38	37.6			
	casado	59	58.4			
	divorciado	2	2.0			
	viudo	2	2.0			
Nivel de estudios	bachillerato	45	44.6			
	carrera trunca	11	10.9			
	licenciatura	36	35.6			
	secundaria o primaria	9	8.9			
Sueldo	2,500-7,499	31	30.7	9,622.55	4,5566.01	9,405
	7,500-14,999	55	54.5			
	15,000-25,000	15	14.9			
	25,000 en adelante	1	1.0			
Nivel de puesto	gerencial	46	45.5			
	medio	35	34.7			
	operativo	20	19.8			
Años de experiencia	1-5	30	29.7	13.24	9.211	20
	6-10	19	18.8			
	11-15	11	10.9			
	16-20	20	19.8			
	21-25	10	9.9			
	26-32	11	10.9			
Giro de la empresa	servicios	51	50.5			
	comercial	50	49.5			

Los porcentajes más representativos fueron: 58.4% son casados, 44.6% tienen una escolaridad de bachillerato, 45.5% ocupan un puesto de tipo gerencial. El sueldo promedio fue de \$9,622.55.

2. Análisis de confiabilidad: Alfa de cronbach

Se realizó una análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach) para detectar hasta qué punto nuestros instrumentos empleados tienen un rendimiento consistente.

Primeramente, la tabla 17 presenta el grado de consistencia para el 5FM. El índice general nos muestra un nivel de consistencia entre reactivos superior a 0.70. Si se eliminara el reactivo 17, la confiabilidad del Factor 2 Aceptabilidad aumentaría a .702; al eliminar el reactivo 2 aumentaría la confiabilidad del Factor 3 Organización a .661; eliminando el reactivo 65 aumentaría la confiabilidad del Factor 5 Sociabilidad Intelectual a .558.

Tabla 17
Análisis de Confiabilidad para la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana

FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	ALFA DE CRONBACH
Sociabilidad Expresiva	23	.845
Aceptabilidad	11	.651
Organización	9	.565
Control Emocional	12	.759
Sensibilidad Intelectual	14	.486
GENERAL	69	.892

En la tabla 18 se presenta el grado de consistencia para el TIO-CC. El índice general nos muestra un nivel de consistencia de .356. Si elimináramos el reactivo 41, este índice aumentaría a .441. Respecto al Grupo C Persuasión Irracional, el índice aumentaría a .649 al eliminar el reactivo 11; en el Grupo D Persuasión Afectiva, aumentaría a .748 eliminando el reactivo 17.

Tabla 18
Análisis de Confiabilidad para el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero

GRUPO DE CONFIGURACIÓN	NÚMERO DE REACTIVOS	ALFA DE CRONBACH
B Persuasión autoritaria	7	.732
C Persuasión irracional	10	.558
D Persuasión afectiva	28	.660
GENERAL	45	.356

3. Correlación Pearson

Se realizó esta prueba estadística para conocer el grado de relación entre las variables dependiente, independiente y demográficas.

En la tabla 19 se muestran los valores de correlación entre las variables demográficas y el 5FM donde podemos observar una correlación altamente positiva entre el Factor 1 Sociabilidad Expresiva y tres factores: Factor 2 Aceptabilidad, Factor 3 Organización y Factor 4 Control Emocional, a un nivel de significancia de 0.01, es decir, a mayor puntaje de Sociabilidad Expresiva, mayor puntaje en Aceptabilidad, Organización y Control Emocional. En la misma tabla se observa una relación medianamente positiva entre el Factor 2 Aceptabilidad con el Factor 3 Organización y el Factor 4 Control Emocional, así como entre el Factor 3 Organización y el Factor 4 Control Emocional.

En las tablas 19, 20 y 21 observamos correlación de la edad con las variables sueldo y experiencia laboral, así como entre el sueldo y la experiencia laboral, todas a un nivel de significancia de 0.01. Una relación de 0.856 entre la edad y la experiencia laboral, mientras que para la edad y el sueldo se presentó una relación de 0.351. La relación entre el sueldo y la experiencia laboral fue de 0.490. Esto quiere decir que al aumentar la edad aumentan los años de experiencia laboral y el sueldo de los participantes, y éste último aumenta a la par con la experiencia laboral.

Respecto al TIO-CC, en la tabla 20 se muestran sus valores de correlación con las variables demográficas. Además de los resultados mencionados anteriormente, se observaron resultados con un nivel de significancia de .01 para los factores de persuasión. Primeramente, se observó una correlación altamente positiva entre la Persuasión Autoritaria y la Persuasión Irracional (0.658) y medianamente negativa entre la misma Persuasión Autoritaria y la Persuasión Afectiva (-0.461). Esto es, que las personas que obtuvieron altos puntajes en tácticas de persuasión autoritaria también tuvieron altos puntajes en Persuasión Irracional, pero bajos puntajes para Persuasión Afectiva. De igual forma se presentan los

resultados para los puntajes de Persuasión Irracional y Persuasión Afectiva, en los cuales se observa una correlación negativa de -0.453.

Finalmente, en la tabla 21 observamos que existen relaciones significativas entre los factores de la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana y el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero.

El Factor 1 Sociabilidad Expresiva, el Factor 2 Aceptabilidad, el Factor 3 Organización y el Factor 4 Control Emocional se relacionaron negativamente con la Persuasión Autoritaria y la Persuasión Irracional, pero mostraron correlaciones medianamente positivas con la Persuasión Afectiva, todas a un nivel de significancia de .01. Contrario a ello, el Factor 5 Sensibilidad Intelectual muestra una baja correlación a un nivel de significancia de .01 con la Persuasión Autoritaria y de .05 con la Persuasión Irracional.

Tabla 19
Correlaciones entre las variables demográficas y la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana

	Edad	Sueldo	Experiencia Laboral	F1 Sociabilidad Expresiva	F2 Aceptabilidad	F3 Organización	F4 Control Emocional	F5 Sensibilidad intelectual
Edad	1							
Sueldo	0.351**	1						
Experiencia Laboral	0.856**	0.490**	1					
F1 Sociabilidad Expresiva	0.086	0.022	0.139	1				
F2 Aceptabilidad	0.171	-0.032	0.174	0.768**	1			
F3 Organización	0.131	0.047	0.192	0.603**	0.586**	1		
F4 Control Emocional	0.119	0.040	0.189	0.714**	0.630**	0.654**	1	
F5 Sensibilidad intelectual	-0.110	0.052	-0.160	-0.030	0.079	-0.134	-0.059	1

** 0.01

Tabla 20
Correlaciones entre las variables demográficas y el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero

	Edad	Sueldo	Experiencia Laboral	Persuasión autoritaria	Persuasión irracional	Persuasión afectiva
Edad	1					
Sueldo	0.351**	1				
Experiencia Laboral	0.856**	0.490**	1			
Persuasión autoritaria	-0.244	0.024	-0.221	1		
Persuasión irracional	-0.041	0.022	-0.118	0.658**	1	
Persuasión afectiva	0.048	0.247	0.149	-0.461**	-0.453**	1

** 0.01

Tabla 21
Correlaciones entre la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana y el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero

	F1 Sociabilidad Expresiva	F2 Aceptabilidad	F3 Organización	F4 Control Emocional	F5 Sensibilidad intelectual	Persuasión autoritaria	Persuasión irracional	Persuasión afectiva
F1 Sociabilidad Expresiva	1							
F2 Aceptabilidad	0.768**	1						
F3 Organización	0.603**	0.586**	1					
F4 Control Emocional	0.714**	0.630**	0.654**	1				
F5 Sensibilidad intelectual	-0.030	0.079	-0.134	-0.059	1			
Persuasión autoritaria	-0.442**	-0.347**	-0.442**	-0.441**	0.258**	1		
Persuasión irracional	-0.480**	-0.419**	-0.541**	-0.566**	0.238*	0.658**	1	
Persuasión afectiva	0.661**	0.588**	0.529**	0.620**	-0.035	-0.461**	-0.453**	1

** 0.01

* 0.05

4.2.3 Análisis de Varianza Oneway

Se realizó un análisis de varianza unidireccional para analizar si hay diferencias entre los factores que conforman el 5FM y el TIO-CC, y los grupos de las variables demográficas.

La tabla 22 muestra que la única variable significativa para el Factor 1 Sociabilidad Expresiva del 5FM fue el giro de la empresa.

Tabla 22
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y del
Factor 1 Sociabilidad Expresiva de la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad
en la Cultura Mexicana

Variable	Categoría	Media	F	p
Edad	19-28	4.01	0.813	0.490
	29-38	4.13		
	39-48	3.99		
	49-58	4.34		
Sexo	femenino	4.14	0.725	0.397
	masculino	4.02		
Estado Civil	soltero	4.17	1.585	0.198
	casado	4.00		
	divorciado	5.02		
	viudo	4.00		
Nivel de estudios	bachillerato	3.99	1.173	0.324
	carrera trunca	3.91		
	licenciatura	4.20		
	Secundaria o primaria	4.34		
Sueldo	2500-7499	4.04	0.266	0.850
	7500-14999	4.07		
	15000-24999	4.21		
	25000 en adelante	4.43		
Nivel de puesto	gerencial	4.22	1.782	0.174
	medio	3.91		
	operativo	4.08		
Años de experiencia	1	3.92	0.992	0.427
	2	4.07		
	3	4.36		
	4	4.01		
	5	4.15		
	6	4.36		
Giro de la empresa	servicios	4.24	4.733	0.032 *
	comercial	3.93		

* $p \leq 0.05$

La tabla 23 muestra que para el Factor 2 Aceptabilidad, la variable significativa fue el estado civil.

Tabla 23
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y del
Factor 2 Aceptabilidad de la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la
Cultura Mexicana

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-28	3.86	0.974	0.408
	29-38	4.04		
	39-48	4.01		
	49-58	4.26		
Sexo	femenino	4.12	3.337	0.071
	masculino	3.87		
Estado civil	soltero	4.05	3.668	0.015*
	casado	3.91		
	divorciado	5.36		
	viudo	4.55		
Nivel de estudios	bachillerato	3.96	1.120	0.345
	carrera trunca	3.93		
	licenciatura	3.99		
	Secundaria o primaria	4.40		
Sueldo	2500-7499	4.05	0.168	0.918
	7500-14999	3.97		
	15000-24999	4.08		
	25000 en adelante	3.91		
Nivel de puesto	gerencial	4.13	2.110	0.127
	medio	3.82		
	operativo	4.05		
Años de experiencia	1	3.81	1.480	0.203
	2	3.96		
	3	4.28		
	4	3.94		
	5	4.18		
	6	4.31		
Giro de la empresa	servicios	4.13	3.148	0.079
	comercial	3.89		

* $p \leq 0.05$

Como se observa en la tabla 24, tanto el sexo como el giro de la empresa, resultaron variables significativas.

Tabla 24
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y del
Factor 3 Organización de la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la
Cultura Mexicana

Variable	Categoría	Media	F	p
Edad	19-28	3.91	2.544	0.061
	29-38	4.41		
	39-48	4.17		
	49-58	4.29		
Sexo	femenino	4.34	4.934	0.029*
	masculino	4.02		
Estado civil	Soltero	4.14	1.118	0.345
	casado	4.19		
	divorciado	5.11		
	Viudo	4.17		
Nivel de estudios	bachillerato	4.14	1.401	0.247
	carrera trunca	3.87		
	licenciatura	4.30		
	secundaria o primaria	4.43		
Sueldo	2500-7499	4.27	1.088	0.358
	7500-14999	4.08		
	15000-24999	4.40		
	25000 en adelante	4.78		
Nivel de puesto	gerencial	4.33	2.023	0.138
	Medio	4.01		
	operativo	4.19		
Años de experiencia	1	3.95	1.211	0.310
	2	4.23		
	3	4.44		
	4	4.24		
	5	4.20		
	6	4.43		
Giro de la empresa	servicios	4.34	4.245	0.042*
	comercial	4.04		

* $p \leq 0.05$

La tabla 25 muestra que para el Factor 4 Control Emocional, giro de la empresa, resultó ser una variable significativa.

Tabla 25
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y del
Factor 4 Control Emocional de la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en
la Cultura Mexicana

Variable	Categoría	Media	F	p
Edad	19-28	3.73	1.196	0.316
	29-38	4.11		
	39-48	3.94		
	49-58	4.10		
Sexo	femenino	4.01	0.439	0.509
	masculino	3.90		
Estado civil	soltero	3.92	0.929	0.430
	casado	3.94		
	divorciado	4.88		
	viudo	4.21		
Nivel de estudios	bachillerato	3.92	0.983	0.404
	carrera trunca	3.64		
	licenciatura	4.11		
	secundaria o primaria	3.91		
Sueldo	2500-7499	3.85	0.327	0.806
	7500-14999	4.00		
	15000-24999	4.00		
	25000 en adelante	4.42		
Nivel de puesto	gerencial	4.04	0.486	0.616
	medio	3.87		
	operativo	3.90		
Años de experiencia	1	3.74	1.634	0.159
	2	3.87		
	3	4.39		
	4	3.88		
	5	4.00		
	6	4.35		
Giro de la empresa	servicios	4.19	8.741	0.004**
	comercial	3.72		

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

Finalmente, en la tabla 26 se presentan los resultados del Factor 5 Sensibilidad Intelectual donde no existieron variables significativas.

Tabla 26
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y del
Factor 5 Sensibilidad Intelectual de la Escala de los Cinco Factores de la
Personalidad en la Cultura Mexicana

Variable	Categoría	Media	F	p
Edad	19-28	3.76	0.595	0.620
	29-38	3.81		
	39-48	3.63		
	49-58	3.75		
Sexo	femenino	3.75	0.053	0.818
	masculino	3.73		
Estado civil	soltero	3.84	1.338	0.266
	casado	3.66		
	divorciado	3.82		
	viudo	4.18		
Nivel de estudios	bachillerato	3.69	0.709	0.549
	carrera trunca	3.95		
	licenciatura	3.74		
	secundaria o primaria	3.73		
Sueldo	2500-7499	3.69	0.169	0.917
	7500-14999	3.75		
	15000-24999	3.78		
	25000 en adelante	3.93		
Nivel de puesto	gerencial	3.76	2.446	0.092
	medio	3.84		
	operativo	3.51		
Años de experiencia	1	3.88	0.742	0.594
	2	3.76		
	3	3.60		
	4	3.71		
	5	3.64		
	6	3.62		
Giro de la empresa	servicios	3.72	0.159	0.691
	comercial	3.76		

A continuación se presenta la comparación de medias de las variables que resultaron significativas para los factores del 5FM.

Para el Factor 1 Sociabilidad Expresiva, en la tabla 27 podemos observar un nivel de significancia de 0.05 para el giro de la empresa, siendo los empleados de empresas de servicios quienes presentan mayor Sociabilidad Expresiva a diferencia de los empleados de empresas dedicadas a la comercialización.

Tabla 27
Análisis de Varianza One Way del Factor 1 Sociabilidad Expresiva

	Categoría	Media	F	P
Giro de la empresa	servicios	4.24	4.733	0.032*
	comercial	3.93		

* $p \leq 0.05$

De acuerdo a la tabla 28, la variable estado civil resultó significativa al 0.05 para el Factor 2 Aceptabilidad, presentando diferencias entre los grupos 3 (casado) y 4 (divorciado). Las personas casadas presentan menor Aceptabilidad que las personas divorciadas. Aunque es importante aclarar que no podemos generalizar estos resultados debido a que en el último grupo sólo contamos con dos participantes.

Tabla 28
Análisis de Varianza One Way del Factor 2 Aceptabilidad

	Categoría	Media	F	P
Estado Civil	soltero	4.05	3.668	0.015*
	casado	3.91		
	divorciado	5.36		
	viudo	4.55		

* $p \leq 0.05$

En la tabla 29 observamos que las variables sexo y giro de la empresa tuvieron un nivel de significancia de 0.05 con el Factor 3 Organización. Respecto al sexo, las mujeres muestran mayor Organización que los hombres. Mientras que para el giro de la empresa, las personas que laboran en empresas de servicios presentan mayor Organización que quienes trabajan en una empresa comercial.

Tabla 29
Análisis de Varianza One Way del Factor 3 Organización

	Categoría	Media	F	P
Sexo	Femenino	4.34	4.934	0.029*
	Masculino	4.02		
Giro de la empresa	Servicios	4.34	4.245	0.042*
	Comercial	4.04		

* $p \leq 0.05$

Para el factor 4 Control Emocional se presenta la tabla 30. En ella observamos un nivel de significancia al 0.01 con la variable giro de la empresa, presentándose en mayor grado en los trabajadores de empresas dedicadas a prestar servicios.

Tabla 30
Análisis de Varianza One Way del Factor 4 Control Emocional

	Categoría	Media	F	P
Giro de la empresa	Servicios	4.19	8.741	0.004**
	Comercial	3.72		

** $p \leq 0.01$

En las siguiente tablas podemos observar las variables demográficas significativas para los grupos de persuasión del TIO-CC.

La tabla 31 nos presenta los resultados para Persuasión Autoritaria, donde las variables significativas fueron el nivel de estudios y la experiencia laboral.

Tabla 31
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y
el grupo de Persuasión Autoritaria del Cuestionario de Tácticas de Influencia
Organizacional de Compañero a Compañero

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-28	3.54	2.097	0.106
	29-38	3.02		
	39-48	3.24		
	49-58	2.77		
Sexo	femenino	3.15	0.239	0.626
	masculino	3.25		
Estado civil	soltero	3.30	1.700	0.172
	casado	3.17		
	divorciado	1.64		
	viudo	3.36		
Nivel de estudios	bachillerato	2.98	3.934	0.011*
	carrera trunca	3.77		
	licenciatura	3.44		
	secundaria o primaria	2.56		
Sueldo	2500-7499	3.23	0.183	0.908
	7500-14999	3.14		
	15000-24999	3.35		
	25000 en adelante	3.00		
Nivel de puesto	gerencial	3.17	0.058	0.943
	medio	3.24		
	operativo	3.16		
Años de experiencia	1	3.66	4.263	0.002**
	2	3.35		
	3	2.44		
	4	3.05		
	5	2.44		
	6	3.35		
Giro de la empresa	servicios	3.07	1.530	0.219
	comercial	3.32		

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

En la tabla 32 podemos observar que la única variable demográfica significativa para los grupos de Persuasión Irrracional fue el giro de la empresa.

Tabla 32
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y
el grupo de Persuasión Irrracional del Cuestionario de Tácticas de Influencia
Organizacional de Compañero a Compañero

Variable	Categoría	Media	F	p
Edad	19-28	3.47	0.788	0.503
	29-38	3.21		
	39-48	3.43		
	49-58	3.48		
Sexo	femenino	3.30	1.105	0.296
	masculino	3.46		
Estado civil	soltero	3.30	0.650	0.585
	casado	3.43		
	divorciado	2.80		
	viudo	3.60		
Nivel de estudios	bachillerato	3.23	2.452	0.068
	carrera trunca	3.89		
	licenciatura	3.43		
	secundaria o primaria	3.22		
Sueldo	2500-7499	3.48	1.593	0.196
	7500-14999	3.27		
	15000-24999	3.62		
	25000 en adelante	2.40		
Nivel de puesto	gerencial	3.26	1.290	0.280
	medio	3.54		
	operativo	3.34		
Años de experiencia	1	3.60	1.838	0.113
	2	3.35		
	3	3.02		
	4	3.45		
	5	2.91		
	6	3.44		
Giro de la empresa	servicios	3.22	4.464	0.037*
	comercial	3.53		

* $p \leq 0.05$

En la tabla 33 observamos que para los grupos Persuasión Afectiva, tanto el sueldo como el giro de la empresa, resultaron variables significativas al .05 y .001 respectivamente.

Tabla 33
Análisis de Varianza One Way de las variables demográficas y
el grupo de Persuasión Afectiva del Cuestionario de Tácticas de Influencia
Organizacional de Compañero a Compañero

Variable	Categoría	Media	F	p
Edad	19-28	3.98	0.682	0.565
	29-38	4.11		
	39-48	3.97		
	49-58	4.09		
Sexo	femenino	4.05	0.181	0.672
	masculino	4.01		
Estado civil	soltero	4.04	1.969	0.124
	casado	3.99		
	divorciado	4.62		
	viudo	4.44		
Nivel de estudios	bachillerato	3.96	2.181	0.095
	carrera trunca	3.89		
	licenciatura	4.18		
	secundaria o primaria	4.00		
Sueldo	2500-7499	3.88	3.161	0.028*
	7500-14999	4.05		
	15000-24999	4.30		
	25000 en adelante	4.12		
Nivel de puesto	gerencial	4.12	1.932	0.150
	medio	3.98		
	operativo	3.92		
Años de experiencia	1	3.86	2.204	0.060
	2	4.16		
	3	4.28		
	4	3.99		
	5	4.01		
	6	4.15		
Giro de la empresa	servicios	4.22	21.669	0.000***
	comercial	3.85		

* $p \leq 0.05$
 *** $p \leq 0.001$

Las siguientes tablas presentan la comparación de medias de las variables que resultaron significativas para los factores del TIO-CC.

Las tácticas de tipo autoritario son utilizadas principalmente por personas con una escolaridad mínima de licenciatura trunca y menos de 5 años de experiencia laboral, a diferencia de los que cuentan con estudios de secundaria o primaria, y de 11 a 15 o 21 a 25 años de experiencia laboral, que son los que utilizan este tipo de tácticas con menor frecuencia. Estas diferencias se muestran en la tabla 34.

Tabla 34
Análisis de Varianza One Way del Grupo Persuasión Autoritaria

	Categoría	Media	F	P
Nivel de estudios	Bachillerato	2.98	3.934	0.011*
	carrera trunca	3.77		
	Licenciatura	3.44		
	secundaria o primaria	2.56		
Años de experiencia laboral	1-5	3.66	4.263	0.002**
	6-10	3.35		
	11-15	2.44		
	16-20	3.05		
	21-25	2.44		
	26-32	3.35		

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

En la tabla 35 se presentan las diferencias respecto al uso de la persuasión irracional, donde observamos que son más empleadas por el personal de empresas de tipo comercial.

Tabla 35
Análisis de Varianza One Way del Grupo Persuasión Irracional

	Categoría	Media	F	P
Giro de la empresa	Servicios	3.22	4.464	0.037*
	Comercial	3.53		

* $p \leq 0.05$

Respecto a las tácticas de tipo afectivo, en la tabla 36 podemos observar que las personas con un sueldo superior a \$15,000 son los que utilizan más frecuentemente este tipo de tácticas, al igual que los empleados de empresas comerciales. De forma contraria, los trabajadores de empresas de servicios o con un sueldo inferior a \$7,500 utilizan estas tácticas con mucho menor frecuencia.

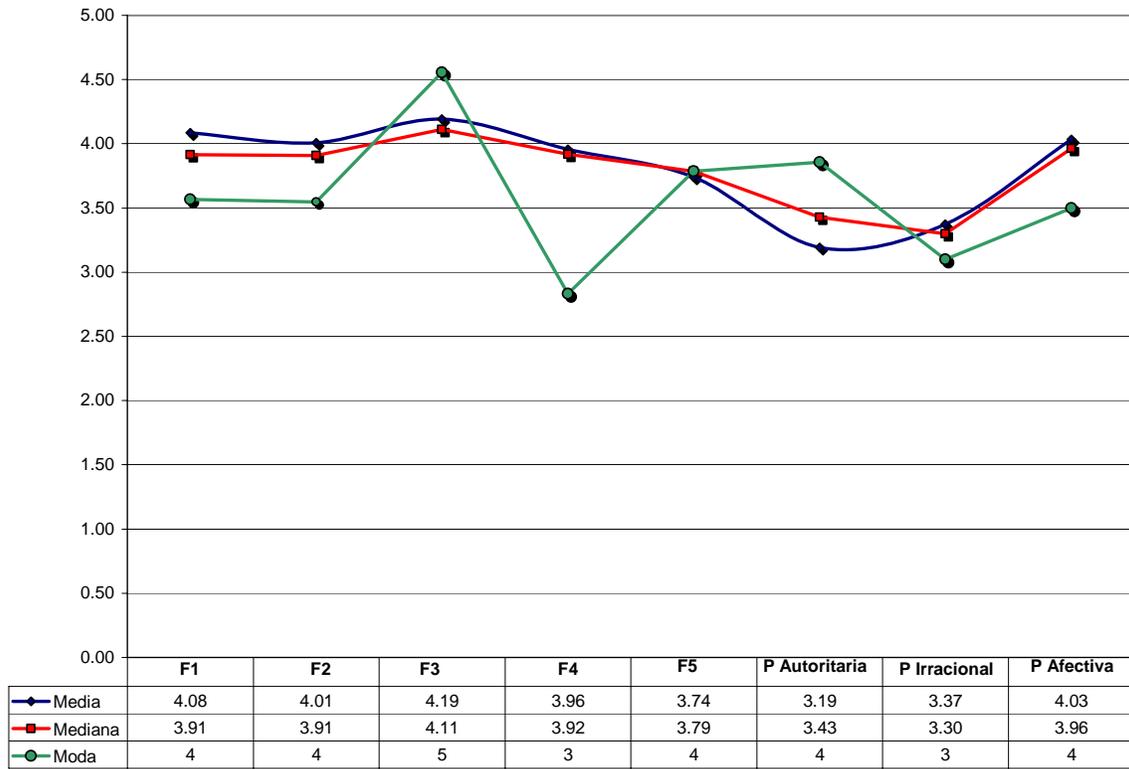
Tabla 36
Análisis de Varianza One Way del Grupo Persuasión Afectiva

	Categoría	Media	F	P
Sueldo	2500-7499	3.88	3.161	0.028*
	7500-14999	4.05		
	15000-24999	4.30		
	25000 en adelante	4.12		
Giro de la empresa	Servicios	4.22	21.669	0.000***
	Comercial	3.85		

* $p \leq 0.05$

*** $p \leq 0.001$

La gráfica 1 muestra la moda, media y mediana de toda la población, considerando cada uno de los factores que conforman la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana y el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero. Respecto a la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad, los factores F3 Organización, F1 Sociabilidad Expresiva, F2 Aceptabilidad y F4 Control Emocional presentaron los valores más altos. Del Cuestionario de Tácticas de Influencia, la Persuasión Afectiva presentó también los valores más altos.



Gráfica 1

Perfil de los participantes en la investigación de acuerdo a los Factores que conforman el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero y la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana

.....

Como se expuso en capítulos anteriores, actualmente no existe un consenso universal de lo que es la personalidad, pero podemos concluir que es todo aquello que lleva a un individuo a comportarse de cierta manera en diversas situaciones, y su estudio nos permite entender y predecir la conducta humana. Una persona adulta dedica gran parte de su tiempo diario a sus actividades laborales, es por ello que la medición de la personalidad es de vital interés para todas las empresas, particularmente para los psicólogos especializados en el reclutamiento y selección quienes tienen como tarea atraer al personal adecuado a cada uno de los puestos, por lo que un buen o mal resultado se verá reflejado tanto en la producción como en el ambiente laboral de la empresa.

En las últimas décadas ha habido un esfuerzo por ordenar sistemáticamente el constructo de la personalidad considerando el análisis factorial. Algunos investigadores como Falbo (1977), Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y Yukl y Tracey (1992) han insistido en desarrollar escalas que proporcionan un número diverso de factores. El Modelo de los Cinco Factores es una propuesta que captura las similitudes entre la mayoría de los sistemas existentes que describen la personalidad y provee un modelo descriptivo integral para la investigación de la personalidad (John, 1990).

Si hablamos de instrumentos que nos permitan obtener una medición de la personalidad, podríamos decir que actualmente nos encontramos ante una infinidad de pruebas extranjeras, inclusive existen instrumentos especialmente creados para la evaluación de los Cinco Grandes Factores que de hecho ya han sido traducidos al español, sin embargo, las investigaciones mexicanas han cuestionado la universalidad de los cinco rasgos de personalidad al compararlos con otros rasgos mexicanos encontrados en diversos estudios. Por ello debe resaltar en este trabajo el manejo de un instrumento mexicano para medir la personalidad. Actualmente en las empresas se utilizan pruebas extranjeras que tienen además un enfoque totalmente clínico, y es casi nulo el desarrollo de pruebas de personalidad enfocadas al ambiente de las organizaciones.

Ante una situación similar nos enfrentamos al hablar de las clasificaciones de las tácticas de influencia ya que el número de dimensiones que describen se sobreponen una con otra. Los investigadores que se han interesado en abordar el tema del poder desde distintas perspectivas, involucran siempre términos como la influencia y el liderazgo. Se entiende entonces al poder como un recurso que podría ser usado por alguien para cambiar el comportamiento de otra persona. El hecho de utilizar ese recurso es lo que se llama influencia. Es decir, al aplicar su poder, una persona tiene la capacidad de hacer que una persona se comporte de una forma que en otras circunstancias no hubiera hecho.

Yulk y Falbe (1990) plantean tres direcciones de influencia: descendente(jefe-subordinado), ascendente(subordinado-jefe), y lateral (compañero-compañero). De hecho, las investigaciones de distintos autores precisan muy pocas diferencias en la frecuencia con la que la gente trata de influir a sus jefes, compañeros del mismo nivel y subordinados, por lo que aseguran que el poder no siempre es congruente con la jerarquía organizacional.

Para fines de esta investigación se toma como definición de tácticas de influencia, la propuesta por Uribe-Prado, Valle-Gómez, González-Sánchez y Flores-Salazar (2003) quienes explican que son “la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados,

colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales”. Uribe-Prado, et al. (2003) han realizado estudios en nuestro país, con el fin de identificar las tácticas utilizadas por los trabajadores mexicanos, y han desarrollado instrumentos de las tácticas de influencia empleadas en una relación jefe-subordinado y de compañero a compañero, como parte del proyecto de construcción de escalas para medir estrategias de influencia en los tres niveles con validez cultural.

Es importante notar que diferentes individuos pueden elegir diferentes estrategias de influencia cuando se enfrentan a situaciones similares. Lo que nos lleva a la principal hipótesis de este trabajo: ¿cuál es la relación del uso de las tácticas de influencia y el perfil de personalidad basado en el modelo de los cinco factores?. La relación de ambos temas ha sido poco estudiada, sobre todo no ha existido un interés particular en estudiar las formas en que la gente influye a sus colegas y superiores en el trabajo, no obstante que éste es uno de los indicadores de la efectividad gerencial.

Al correlacionar los Cinco Factores de Personalidad encontramos que existen correlaciones entre sí mismos, se observó una alta correlación positiva entre el Factor 1 Sociabilidad Expresiva y tres factores: Factor 2 Aceptabilidad, Factor 3 Organización y Factor 4 Control Emocional, es decir, a mayor puntaje de Sociabilidad Expresiva, mayor puntaje en Aceptabilidad, Organización y Control Emocional. Estos resultados podrían explicarse de acuerdo a lo encontrado por Judge, Higgins, Thoresen y Barrick (1999) quienes consideran que el Factor 1 Sociabilidad Expresiva, Factor 3 Organización y Factor 4 Control Emocional son las dimensiones que aparecen como las más relevantes para explicar el éxito profesional a nivel laboral (en Uribe-Prado, 2002).

En la misma tabla se observa una relación medianamente positiva entre el Factor 2 Aceptabilidad con el Factor 3 Organización y el Factor 4 Control Emocional, lo cual nos sugiere que una persona organizada, persistente, responsable y emocionalmente estable generará actitudes positivas, las cuales la llevarán a ser aceptada por otros . Esto es debido a que la autoimagen y autoconcepto están muy influidos, no sólo por la imagen que los demás tienen de nosotros, sino también por la imagen que creemos que tienen. Y esta supuesta imagen va a dirigir, en buena medida, nuestro comportamiento con los demás.

También se observó relación entre el Factor 3 Organización y el Factor 4 Control Emocional. Es decir, que una persona que posea rasgos como son cuidadoso, responsable, confiable, organizado, planeador, trabajador, orientado a logros y perseverante (Barrick y Mount, 1991) presenta además rasgos como calmado, tranquilo, pacífico, sereno, estable y no envidioso. Se esperaba relación del Factor 3 con alguno de los otros factores, ya que los resultados de Barrick y Mount, (1991) indicaron que dicho factor es un predictor válido del desempeño laboral para todos los empleos. Se puede decir que se relaciona de manera fundamental con el cumplimiento de tareas en todos los empleos.

El quinto factor que contiene características como imaginación, curiosidad y creatividad, originalidad e inteligencia contrastando con superficialidad e imperceptibilidad, no mostró relación con algún otro factor de personalidad. Esto pudiera explicarse debido a que las investigaciones anteriores referentes a ambos temas se han realizado en otras culturas muy

.....

distintas a las de los mexicanos, quienes tenemos una ideología y costumbres muy peculiares y arraigadas.

En esta investigación sí se encontraron diferencias significativas respecto a los Cinco Factores con algunas variables sociodemográficas, aunque no en todas las variables.

Para el Factor 1 Sociabilidad Expresiva, en los resultados podemos observar que los empleados de empresas de servicios obtuvieron mayores puntajes. Esto pudiera explicarse debido a que, aunque todos los empleados de cualquier empresa se relacionan con clientes internos, en el caso de las empresas de servicios los trabajadores se encuentran además en constante contacto con clientes externos y sus actividades están enfocadas a cubrir sus expectativas para dejarlos totalmente satisfechos, lo cual significa que las personas expresivas, desinhibidas, seguras, gregarias, habladoras, asertivas y activas tienen un favorable desempeño laboral en las empresas de servicios.

Según Watson y Clark, 1997 la extroversión se vincula a sociabilidad, pero también con impulsividad, actividad y falta de introspección, lo cual puede ser una característica de cierto tipo de liderazgo (en Uribe-Prado, 2002), por lo cual debemos destacar que el 45.5% de los sujetos de este estudio ocupaban un puesto gerencial. Estos hallazgos también son confirmados por Barrick y Mount, (1991) quienes investigaron la relación de los cinco factores con criterios de éxito profesional en varios grupos ocupacionales y encontraron que el factor Extroversión fue un predictor válido para dos tipos de ocupación que requieren interacción social, puestos gerenciales y representantes de ventas. En el mismo estudio, el Factor 1 Sociabilidad expresiva resultó un predictor válido para los criterios de rendimiento del entrenamiento, es decir, aquellos que gustan de participar y trabajar activamente con otras personas son los que más se beneficiarán de los programas de entrenamiento.

Respecto al Factor 2 Aceptabilidad se presentaron diferencias entre las personas divorciadas en comparación con las viudas, solteras y casadas. Las personas divorciadas presentan mayor Aceptabilidad que las personas de las tres condiciones sociales mencionadas anteriormente. Aunque se puede observar un orden descendente en estas últimas categorías, siendo entonces los casados quienes presentaron los puntajes más bajos para este factor, es importante aclarar que no podemos generalizar estos resultados debido a que sólo contamos con dos participantes divorciados. Barrick y Mount (1991) señalan que las personas que puntúan alto en este factor destacan por rasgos como ser cortés, flexible, confiable, cooperativo, considerado, compartido y tolerante. Una explicación para estos resultados sería que las personas que viven solas desarrollan un sentido de protección y apoyo emocional, lo que generará actitudes positivas para ser aceptados por otros. Por su parte las personas casadas no desarrollarán estas características ya que de acuerdo a nuestra cultura, su condición es más aceptada socialmente. Estos resultados también coinciden con los de Sánchez-Olguín y Contreras-Morales (2005).

Las variables sexo y giro de la empresa tuvieron diferencias relacionadas al Factor 3 Organización. Respecto al sexo, las mujeres muestran mayor Organización que los hombres, esto podría sugerir que las mujeres resaltan características de actitud, eficiencia y calidad al desarrollar una relación, actividad o tarea. Esto concuerda con los resultados

obtenidos por López-Raya y Navarro-Martínez (2001).

Siguiendo con los resultados del Factor 3 Organización, se encontraron diferencias respecto al giro de la empresa; las personas que laboran en empresas de servicios presentan mayor Organización que quienes trabajan en una empresa comercial. No se encontró un sustento teórico para estas relaciones, pero al revisar la literatura, algunos autores han sugerido que el Factor 3 Organización refleja dependencia, lo que implica ser cuidadoso, responsable, organizado y planeador, por lo que podemos apuntar que los trabajadores de empresas de servicios serían más trabajadores, cuidadosos y confiados ya que están más enfocados a tener un contacto directo con clientes, lo que los hace perseverar y esforzarse más para alcanzar sus metas, es decir, lograr la satisfacción del cliente.

Nuevamente se puede decir que se esperaba relación de este factor con alguna de las variables sociodemográficas, ya que en la investigación de Barrick y Mount, (1991) respecto a la relación de los cinco factores con criterios de desempeño laboral, indicaron que este factor es un predictor válido del desempeño laboral para todos los empleos. Tett y Jackson, (1991) también descubrieron un vínculo entre el factor 3 con la ejecución en el puesto. Para todos estos autores los individuos que muestran rasgos asociados con un fuerte sentido de responsabilidad y persistencia generalmente se desempeñan mejor que los que no muestran estos rasgos.

Los resultados presentados para el Factor 4 Control Emocional muestran diferencias significativas entre las categorías de la variable giro de la empresa, presentándose en mayor grado en los trabajadores de empresas dedicadas a prestar servicios. Anteriormente también se señaló una alta correlación positiva entre el Factor 1 Sociabilidad Expresiva y el Factor 4 Control Emocional, es decir, a mayor puntaje de Sociabilidad Expresiva, mayor puntaje en Control Emocional. Esto sugiere que las personas que laboran en una empresa de servicios serán expresivos, asertivos y desinhibidos, al igual que más calmados, tranquilos y estables emocionalmente. Por otra parte, los empleados de empresas de servicios serán más ansiosos, volubles, inestables y envidiosos.

No se encontraron relaciones entre los factores de personalidad y las variables sociodemográficas. Esto coincide parcialmente con Uribe-Prado (2002c), cuya investigación no mostró relación del factor 1 con ninguna variable sociodemográfica. Sin embargo, sí se observó una relación positiva entre la edad con la experiencia laboral y el sueldo a un nivel de significancia de 0.01. Esto quiere decir que a mayor edad aumentan tanto los años de experiencia laboral como el sueldo de los participantes. La relación entre la edad y la experiencia laboral fue de 0.856, mientras que para la edad y el sueldo fue de 0.351, lo cual nos indica que esta última relación no es tan estrecha. Asimismo, la relación entre el sueldo y la experiencia laboral fue de 0.490, también a un nivel de significancia de 0.01. Esto quiere decir que el sueldo de los participantes aumenta a la par con la experiencia laboral.

Además de los resultados mencionados anteriormente, se observaron correlaciones con un nivel de significancia de .01 para los factores de persuasión. Primeramente, se observó una correlación altamente positiva entre la Persuasión Autoritaria y la Persuasión Irracional (0.658) y medianamente negativa entre la Persuasión Autoritaria y la Persuasión Afectiva

.....

(-0.461). Esto es, que las personas que obtienen altos puntajes en tácticas de persuasión autoritaria también tuvieron altos puntajes en el uso de tácticas de persuasión Irracional, pero bajos puntajes en Persuasión Afectiva. De igual forma se presentan los resultados para los puntajes de Persuasión Irracional y Persuasión Afectiva, en los cuales se observa una correlación negativa de -0.453, es decir, contrario al caso anterior, las personas que emplean tácticas de tipo irracional para influir a sus compañeros no emplean tácticas de tipo afectivo.

Las variables demográficas significativas para los grupos de persuasión del TIO-CC fueron: para Persuasión Autoritaria, las variables nivel de estudios y experiencia laboral; para Persuasión Irracional, únicamente giro de la empresa; mientras que para Persuasión Afectiva, las variables sueldo y giro de la empresa.

Las tácticas de tipo autoritario son utilizadas principalmente por personas con una escolaridad mínima de licenciatura trunca y menos de 5 años de experiencia laboral, a diferencia de los que cuentan con estudios de secundaria o primaria, y de 11 a 15 o 21 a 25 años de experiencia laboral, que son los que utilizan este tipo de tácticas con menor frecuencia. Para explicarlo, debemos retomar la escolaridad como primer punto: las personas que han concluido una licenciatura pueden desempeñarse en puestos de nivel operativo, medio o gerencial de acuerdo a la estructura y tamaño de la empresa, si tomamos como segundo punto que al contar con pocos años de experiencia laboral probablemente ocupen un puesto operativo o medio, se puede afirmar que tienen un repertorio limitado de las formas de influir a sus compañeros de trabajo, por lo que tenderán a utilizar estas tácticas con mayor frecuencia.

En cuanto a las diferencias respecto al uso de la Persuasión Irracional, observamos que son más empleadas por el personal de empresas de tipo comercial. Como se explicaba en resultados anteriores, la mayoría de estos empleados generalmente tienen contacto exclusivo entre ellos, es decir, con los clientes internos de la empresa lo que dificultará que compartan y comparen otro tipo de tácticas y seguirán empleando la persuasión irracional como un patrón recurrente.

Respecto a las tácticas de tipo afectivo, se muestra que las personas con un sueldo superior a \$15,000 son los que utilizan más frecuentemente este tipo de tácticas, al igual que los empleados de empresas comerciales. De forma contraria, los trabajadores de empresas de servicios o con un sueldo inferior a \$7,500 utilizan estas tácticas con mucho menor frecuencia. Si consideramos que el ingreso percibido es directamente proporcional al puesto que se ocupa en una organización, podemos afirmar que las personas que cuentan con un sueldo mayor son las que han ido escalando puestos, es decir, tienen más años de experiencia laboral y ya han cumplido tanto metas personales como organizacionales, por lo que estarán satisfechos en su empleo y tenderán a transmitir su aprendizaje a las futuras generaciones desinteresadamente. Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) afirman que el poder es un proceso que se encuentra siempre presente dentro de las interacciones personales en el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional, incluso se presenta entre distintas organizaciones. Sin embargo, los trabajadores de empresas comerciales sólo tienen contacto con sus mismos compañeros de empresa, y tenderán a repetir las tácticas que se utilizan con mayor frecuencia en su área de trabajo.

Los participantes en este estudio presentaron puntajes altos en los Factores F1, F2, F3, y F4 de personalidad, así como en tácticas de Persuasión Afectiva. Lo anterior indica que en forma general, los participantes son personas sociables, aceptadas, organizadas, emocionalmente estables que prefieren emplear tácticas de persuasión afectiva.

Retomando la principal pregunta de investigación, observamos que sí existen relaciones significativas entre los factores de la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana y el Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero, tal como se muestra en la Tabla 21. El Factor 1 Sociabilidad Expresiva, el Factor 2 Aceptabilidad, el Factor 3 Organización y el Factor 4 Control Emocional se relacionaron negativamente con la Persuasión Autoritaria y la Persuasión Irracional, pero mostraron correlaciones medianamente positivas con la Persuasión Afectiva, todas a un nivel de significancia de .01. Contrario a ello, el Factor 5 Sensibilidad Intelectual muestra una baja correlación positiva a un nivel de significancia de .01 con la Persuasión Autoritaria y de .05 con la Persuasión Irracional. Es decir, que las personas que intentan influir a sus compañeros de trabajo en una forma autoritaria e irracional, son personas con bajos puntajes en Sociabilidad, Aceptabilidad, Organización, Control emocional y Sensibilidad Intelectual. Mientras que las personas que presentan las características opuestas: sociables, aceptadas, organizadas y emocionalmente estables, tratan de influir a sus compañeros a través de tácticas afectivas.

El objetivo planteado inicialmente fue detectar la relación del perfil de personalidad en base al Modelo de los Cinco Factores con respecto a las tácticas de influencia que se ejercen en dirección lateral en las organizaciones del sector privado, y de acuerdo a los resultados anteriores sí existe relación entre los factores de ambas escalas, diseñadas y validadas con población mexicana, para ser utilizado directamente en escenarios organizacionales.

.....

Para el estudio de la personalidad, algunos investigadores como Falbo (1977), Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y Yukl y Tracey (1992) han insistido en desarrollar escalas que proporcionan un número diverso de factores. Por lo que la propuesta del Modelo de los Cinco Factores resulta interesante y de gran utilidad en áreas como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional.

Respecto a las tácticas de influencia organizacional, Erez y Rim (1980) sugieren que están determinadas por tres factores de tipo organizacional: el tamaño de la empresa, el número de subordinados y el tipo de disciplina desempeñada y que la diferencia en las tácticas utilizadas por los sujetos podría explicarse por las diferencias en sus características personales así como el ambiente laboral.

Lo que nos lleva al principal objetivo de este proyecto, que fue identificar el perfil de personalidad con base en este modelo y detectar su relación con las tácticas de influencia que se ejercen en dirección lateral en las organizaciones del sector privado, es decir, el interés primordial fue descubrir qué personalidad tienen los que usan ciertas tácticas para influir a sus colegas, objetivo que fue cubierto en su totalidad.

La influencia aplicada al ejercer poder afecta la asignación de recursos, las metas, las decisiones, así como otros resultados y conductas en una organización. Las formas en que la gente influye a sus colegas y superiores en el trabajo son un indicador de la efectividad gerencial. No obstante, el estudio de su relación con la personalidad ha generado poco interés, es por ello que creo que la contribución fundamental de estos resultados es dejar abierta una línea de investigación a la psicología del personal para los constructos de personalidad y tácticas de influencia.

Los resultados mostraron que no existieron relaciones estadísticamente significativas entre los factores de personalidad y las variables clasificatorias demográficas. Pero se encontró que en la población estudiada al aumentar la edad aumentaban los años de experiencia laboral y el sueldo de los participantes, y estos dos últimos también aumentaban a la par.

Al correlacionar los Cinco Factores de Personalidad encontramos que la Sociabilidad está directamente relacionada con la Aceptabilidad, la Organización y el Control Emocional, ya que son las dimensiones más relevantes para explicar el éxito profesional a nivel laboral. El factor Aceptabilidad también se relacionó con Organización y Control Emocional. Finalmente se observó relación entre el factor Organización y el Control Emocional. El factor Sensibilidad Intelectual no mostró relación alguna con los otros factores de personalidad.

De igual forma, para los factores de persuasión se observó que las personas que obtienen altos puntajes en tácticas de persuasión autoritaria también tuvieron altos puntajes en el uso de tácticas de persuasión Irracional, pero bajos puntajes en Persuasión Afectiva, y las personas que emplean tácticas de tipo irracional para influir a sus compañeros no emplean tácticas de tipo afectivo.

De acuerdo a los resultados, se puede concluir que perfil de personalidad de la población estudiada, de acuerdo al Modelo de los Cinco Factores corresponde a mujeres divorciadas,

que laboran en una empresa de servicios y presentan altos puntajes de Sociabilidad Expresiva, Aceptabilidad, Organización y Control Emocional. Esto es, son personas con un temperamento activo y sociable, amables, confiadas, cálidas, responsables, organizadas y emocionalmente estables. No hay diferencias respecto al sueldo, edad ni experiencia laboral.

A su vez, el perfil respecto a la forma de influir a sus compañeros es el siguiente:

Son personas que prefieren intimar, revisar para aclarar dudas, orientar a los demás, repartir el trabajo, mostrar experiencia, negociar o intercambiar beneficios, con el fin de influir a sus colegas. Son empleados de una empresa que brinda servicios y reciben una remuneración económica entre los 15 y 25 mil pesos.

Las siguientes clasificaciones corresponden al perfil de personalidad de los usuarios de cierto grupo de tácticas de influencia.

Las tácticas de Persuasión Autoritaria son utilizadas principalmente por personas introvertidas, calladas, pasivas, tímidas, hostiles, egoístas, desconfiadas, descuidadas, irresponsables, ansiosas, inseguras, agresivas, envidiosas, superficiales e inaccesibles. Cuentan con una escolaridad mínima de licenciatura trunca y menos de 5 años de experiencia laboral.

Las tácticas de Persuasión Irracional son más empleadas por el personal de empresas comercializadoras que presentan características como introversión, frialdad, hostilidad, descuido, negligencia, irresponsabilidad, desconfianza, volubilidad, temperamento altamente emocional, inseguridad, superficialidad y falta de creatividad, imaginación y análisis.

Las personas que emplean tácticas de Persuasión Afectiva tienen un temperamento activo y sociable, son seguras, comunicativas, agradables, cooperativas, consideradas, organizadas, cuidadosas, responsables, organizadas, persistentes, tranquilas y estables. Laboran en empresas de servicios donde perciben un sueldo superior a \$15,000.

No está de más remarcar que los perfiles anteriores nos demuestran la forma en que la gente intenta influir de forma lateral, es decir, a compañeros que ocupan un nivel jerárquico similar al suyo, por lo que el uso de las tácticas hacia la vía ascendente y descendente podría ser totalmente distinto aún en la misma población, es por esto la importancia de continuar las investigaciones que contribuyan a determinar cómo diferentes individuos pueden elegir diferentes estrategias de influencia cuando se enfrentan a situaciones similares. Hay autores que aseguran que el uso de las tácticas no es necesariamente congruente con la jerarquía organizacional, ya que sus investigaciones reportan muy pocas diferencias en la frecuencia con la que la gente trata de influir a sus jefes, compañeros del mismo nivel y subordinados. También se deben retomar investigaciones como las de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) quienes descubrieron algunos factores relacionados con la frecuencia en que son utilizadas cierto tipo de tácticas, como el objetivo de influencia, las razones para ejercer influencia, la resistencia del objetivo, el puesto o jerarquía organizacional, el tamaño de la organización. En su estudio el sexo de los

.....

respondientes y el sexo de sus jefes no estuvo relacionado con la elección de las tácticas de influencia.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

A continuación, se presentan varias sugerencias para futuras investigación, basadas en ciertas limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de ésta.

- ✓ Al consultar la literatura, no se encontraron trabajos realizados en torno a la relación de los temas de personalidad y tácticas de influencia. Y aún considerando los constructos por separado fueron muy pocos los estudios realizados en nuestro país. Por ello, el énfasis en promover la continuación de los estudios en torno a ambos conceptos.
- ✓ El acceso a las empresas para la aplicación de las pruebas fue muy complejo, en algunas ocasiones los requisitos eran difíciles de cumplir. Una vez que se tuvo la muestra, se observó que debido a la carga de trabajo, los empleados mostraban poco interés y cooperación para contestar las pruebas completamente. Es nuestra tarea el aumentar la credibilidad de la labor del psicólogo.
- ✓ Debido al tipo de muestra, en esta investigación sólo participaron trabajadores de empresas comercializadoras y de servicios. Se sugiere que en investigaciones futuras, se examine una población mayor donde se consideren además las empresas de producción.
- ✓ También se sugiere que en próximas investigaciones se cuide que el tipo de puesto sea homogéneo, ya que en ésta el 45.5% ocupaba un puesto de tipo gerencial.
- ✓ En el análisis estadístico, las variables sociodemográficas antigüedad y satisfacción laboral se eliminaron debido a que en su mayoría no fueron contestadas. En los próximos trabajos deberá asegurarse el total anonimato y la confidencialidad de la información que proporcionen los participantes.
- ✓ Para siguientes investigaciones relacionadas con tácticas de influencia deberán considerarse la vía ascendente y descendiente, así como factores como el tamaño de la organización, las razones para querer influenciar a otro y la resistencia que ese otro pudiera manifestar.
- ✓ Además de lo anterior, se debe destacar la confiabilidad de los instrumentos 5FM y TIO-CC, recordando que ambas escalas fueron diseñadas y validadas en la población mexicana, por lo que sugiere continuar utilizándolos para poder elevar dicha confiabilidad al emplear poblaciones más numerosas.

REFERENCIAS

- Amador-Estrada, Y. (2002). Características sociodemográficas y de personalidad en estudiantes de Trabajo Social: Un indicador de orientación profesional. Tesis de licenciatura en Trabajo Social inédita. UNAM, México.
- Arias-Galicia, F. (1995). ¿Su Empresa Invierte o Desperdicia en la Evaluación de Personal?. Revista Administrate Hoy. 2, 13, 64-68.
- Barrick, M. R. y Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-analysis. Personnel Psychology. 44, 1-26.
- Barrick, M. R. y Mount, M. K. (1998). Five Reasons Why the “Big Five” Article has been frequently cited. Personnel Psychology. 51, 849-857.
- Birkett, C. H. (1993). Lo profundo de la personalidad, aplicación del 16PF. México: Ed. Manual Moderno.
- Borgatta, E. F. (1964). The Structure of Personality Characteristics. Behavioral Science. 9, 8-17.
- Boulding, K. (1990) Las tres caras del poder. España. Ed. Paidós.
- Buss, A. H. y Plomin, R. (1975). A Temperament Theory of Personality Development. New York: Wiley.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C. y Livi, S. (1994). Mapping Personality Dimensions in the Big Five Model. Review of Applied Psychology. 44, 1, 9-15.
- Carver, C. & Scheier, M. (1997). Teorías de la personalidad. México: Ed. Prentice Hall.
- Case, T., Dossier, Ll, Murkinson, G, y Keys, B. (1988) How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics. Leadership and Organization Development Journal. 9, 4, 25-31.
- Cattell, R. B. (1957). Personality and motivation, structure and measurement. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Cattell, R. B. (1965). The scientific analysis of personality. Inglaterra: Penguin books España: Editorial Fontanella.
- Chávez, M. (2005) Estudio confirmatorio de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Cueli, J., Reidl, L., Aguilar, L., Martí, C., Lartigue, T. y Michaca, P. (1999). Teorías de la personalidad. México: Ed. Trillas.

- Davis, K. & Newstrom, J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Díaz-Guerrero, R. (1989). Una Etnopsicología Mexicana. Ciencia y Desarrollo. Vol. XV, 86, 69-85.
- Díaz-Guerrero, R. (1990). ¿Existen Rasgos Básicos en la Personalidad de los Mexicanos?. Revista Mexicana de Psicología. 7, 1 y 2, 121-129.
- Díaz-Loving, R. (1993). Personalidad: Hallazgos para una Psicología Cultural. Revista de Psicología Social y Personalidad. 9, 2, 21-36.
- Díaz-Loving, R. y Andrade-Palos, P. (1984). Una Escala de Locus de Control para Niños Mexicanos. Revista Interamericana de Psicología. 18, 1-2, 21-33.
- Digman, J. M. (1989). Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability and Utility. Journal of Personality. 57, 2, 195-214.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. Annual Review of Psychology. 41, 417-440.
- Digman, J. M. e Inouye, I. (1986). Further Specification of the Five Robust Factors of Personality. Journal of Personality and Social Psychology. 50, 1, 116-123.
- Digman, J. M. y Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the Natural Language of Personality: Reanalysis, Comparison and Interpretation of Six Major Studies. Multivariate Behavioral Research. 16, 149-170.
- Drory, A. y Beaty, D. (1991). Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics. Journal of Organizational Behavior. 12, 249-258.
- Engler, B. (1996). Introducción a las teorías de la personalidad. México. Ed. Mc Graw Hill. 4a. edición.
- Eysenck, H. J. y Eysenck, M. W. (1987). Personalidad y Diferencias individuales. España: Pirámide.
- Falbo (1977). Multidimensional scaling of power strategies. Journal of Personality and Social Psychology. 35, 8, 537-547.
- Fernández-Ballesteros, R. (1998). Introducción a la Evaluación Psicológica II. 3ª. Edición. Madrid: Ed. Pirámide.
- Fiske, D. (1949). Consistency in the Factorial Structures of Personality Ratings from Different Sources. Journal of Abnormal and Social Psychology. 4, 329-344.

- Furnham, A. (1997) Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México. Ed. Oxford.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative “Description of Personality”, the Big Five structure. Journal of Personality and Social Psychology. 59, 6, 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers of the Big Five Factor Structure. Psychological Assessment. 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. American psychologist. 48, 26-34.
- Gutiérrez-Espinoza, M. y Mejía-Rangel, 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.
- Hampson, S. E., John, O. P. y Goldberg, L. R. (1986). Category Breadth and Hierarchical Structure in Personality: Studies of Asymmetries in Judgments of Trait Implications. Journal of Personality and Social Psychology. 51, 37-54.
- Hellriegel, D; Slocum, J. & Woodman, R. (1998). Comportamiento organizacional. México. International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). Metodología de la investigación. 3ª. ed. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Higgins, C., Judge, T. A. y Ferris, G. R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior. 24, 1, 89-106.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (1998) Teoría de la organización: Un enfoque estratégico. Barcelona. Ed. Prentice Hall.
- Hough, L.M., Eaton, N.K., Dunnette, M.D., Kamp, J.D. y Mc Cloy R.A. (1990). Criterion-related Validities of Personality Constructs and the Effect of Response Distortion on those Validities. Journal of Applied Psychology. 75, 581-595.
- Ibarra, E. (1983). Mito y poder en las organizaciones. México. Ed. Trillas.
- John, O. P. (1990). The “Big Five” Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. Handbook of personality. Theory and research. New York: Guilford Press. 66-100.
- John, O. P., Goldberg, L. R. y Angleitner, A. (1984). Better than the alphabet: Taxonomies of personality descriptive terms in English, Dutch and German. Personality Psychology in Europe: Theoretical and empirical developments. 83-100.

- Kipnis, D., Schmidt, S. M. y Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. Journal of Applied Psychology. 65, 4, 440-452.
- Kline, P. y Barret P. (1994). Studies with the PPQ and the Five Factor Model of Personality. European review of Applied Psychology. 44, 1, 35-42.
- Kreitner, R. y Knicki A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. México. Ed. Mc Graw Hill.
- López-Raya y Navarro-Martínez, F. (2001). La personalidad y su relación con variables demográficas en estudiantes de la carrera de Administración de Empresas. Tesis de licenciatura en Psicología inédita. UNAM. México.
- Manzanares, N. (2005) Estudio preliminar para la construcción de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Mc Crae, R. R. y Costa, P. T. (1985). Updating Norman's Adequate Taxonomy: Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires. Journal of Personality and Social Psychology. 49, 710-721.
- Mc Crae, R. R. y Costa, P. T. (1987). Validation of the Five Factor Model of Personality across Instrument and Observers. Journal of Personality and Social Psychology. 52, 81-90.
- Mc Crae, R. R. y John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications. Journal of Personality. 60, 175-186.
- Mondragón-Castillo, M. (2001). Cinco factores de personalidad y locus de control en el delincuente. Tesis de licenciatura en psicología inédita. UNAM. México.
- Montero, N. (2003). Estrategias de poder: su uso en escenarios laborales del D.F. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Morales, F. y Huici, C. (1999) Psicología Social. Madrid. Ed. Mc Graw Hill.
- Muchinsky, P. M. (2002) Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología Organizacional. México. Ed. Thomson Learning.
- Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. Journal of Abnormal and Social Psychology. 66, 574-583.
- Norman, W. T. y Goldberg, L. R. (1966). Raters, Rates and Randomness. Journal of Personality and Social Psychology. 4, 681-691.

- Sánchez-Olguín, O. Y Contreras-Morales, F. (2005). Rasgos de personalidad en Maquiavélicos y No Maquiavélicos. Tesis de licenciatura en Psicología inédita. UNAM. México.
- Peabody, D. (1987). Selecting Representative Trait Adjectives. Journal of Personality and Journal Psychology. 52, 59-71.
- Peabody, D. y Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. Journal of Personality and Social Psychology. 57, 552-567.
- Perlman, D. (1992). Intimate Relationships. Nueva York. Ed. Mc Graw Hill.
- Pervin, (1998). La ciencia de la personalidad. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Petit, F. (1984). Psicosociología de las organizaciones. España. Ed. Herder.
- Pfeffer (1993). El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa. España. Ed. Mc Graw Hill.
- Pueyo, A. (1997). Manual de psicología diferencial. España: Ed. Mc Graw Hill.
- Raad, B. y Szirmak, Z. (1994). The Search for the Big Five in a non indo-european Language; the Hungarian trait structure and its relationship to the EPQ and the PTS. European Review of Applied Psychology. 44, 1, 17-24.
- Reyes-Lagunes, I. (1977). Las Escalas Weschler en México. Enseñanza e Investigación en Psicología. 3, 1, 64-70.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su uso en la construcción de instrumentos. Revista de Psicología Social y Personalidad. 9, 1, 81-97.
- Rim, Y. y Erez, M. (1980). A Note About Tactics Used to Influence Superiors, Co-workers and Subordinates. Journal of Occupational Psychology. 53, 319-321.
- Rivera-Aragón, S. (2000). Conceptualización, medición y correlatos de poder y pareja: una aproximación etnopsicológica. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. UNAM.
- Robbins, S. (1994) Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez de Díaz, M. L y Díaz Guerrero, R. (1997). ¿Son universales los rasgos de la personalidad? Revista Latinoamericana de Psicología. 29, 1, 35-48.

- Salinas-Avila, O. M. (2000). El modelo de los cinco factores de personalidad en universitarios y profesionistas en educación. Tesis de licenciatura en Psicología inédita. UNAM. México.
- Salinas-Zamora, M. J. (2002). Educación y personalidad: Factores que influyen en el rendimiento académico en una institución privada de educación superior. Tesis de maestría inédita. UNITEC. México.
- Sandoval-González, N. (2002). Comportamiento organizacional: La personalidad de los empleados y su relación con factores biográficos. Caso práctico, Hotel Emporio de la Ciudad de México. Tesis de maestría inédita. UNITEC. México.
- Shriesheim, C. A. y Hinkin, T. R. (1990). Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. Journal of Applied Psychology. 75, 3, 246-257.
- Smith, G. M. (1967). Usefulness of Peer Ratings of Personality in Educational Research. Educational and Psychological Measurement. 27, 967-984.
- Suárez-Zuloaga, I. (2003) La naturaleza del liderazgo y la diferencia entre influencia y poder. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. (1991). Personality Measures as Predictors of Job Performance: a Meta-analytic Review. Personnel Psychology. 44.
- Tupes, E.C. y Christal R.E. (1961). Recurrent Personality Factors based on Traits Ratings (USAF ASD Tech. Rep. N. 61-97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force.
- Uribe-Prado, J. F. (1997). Los cinco grandes factores de personalidad en la orientación profesional. Primera fase de la construcción de una escala. Trabajo presentado en el VIII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano de Recursos Humanos, Morelia, Michoacán.
- Uribe-Prado, J. F. (1999). Cinco Factores de Personalidad en la Cultura Mexicana: un Paradigma para Recursos Humanos. Revista Laboral. 85, 18-24.
- Uribe-Prado, J. F. (2002a). Comportamiento: Libertad, mercadotecnia o manipulación. 1ª parte. Adminístrate Hoy. 99, 23-38.
- Uribe-Prado, J. F. (2002b). Comportamiento: Libertad, mercadotecnia o manipulación. 2ª parte. Adminístrate Hoy. 101, 37-40.
- Uribe-Prado, J. F. (2002c). Desarrollo y validación de la Escala de los Cinco Factores Mexicanos de Personalidad (5FM): Selección de personal y éxito profesional. Revista de Investigación Científica de la Universidad Cristóbal Colón. Veracruz, México.

- Uribe-Prado, J. F. (2003). Factores de Personalidad (5FM): Test para la Selección de Personal. Revista laboral. El administrador de personal. 61-68.
- Uribe-Prado, J. F., Valle-Gómez, M. R., Manzanares-Garduño, N., Chávez-Alba, M. K. y Varela-de la Fuente, R. (2005). La Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Lateral: El Estilo de Influir entre los Compañeros de Trabajo. Revista de la Sociedad Mexicana de Psicología (en prensa).
- Uribe-Prado, J. F., Valle-Gómez, M. R., N., Chávez-Alba, M. K. y Varela-de la Fuente, R. (2005). La Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Descendente: El Estilo de Influir entre los Compañeros de Trabajo. Revista de Psicología Social y Personalidad (en prensa).
- Uribe-Prado, J. F.; Valle-Gómez, M., González-Sánchez, T. y Flores-Salazar, M. (2003). La configuración del poder en el trabajo: tácticas de influencia y escalamiento multidimensional. Revista de Psicología Social y Personalidad. XIX, 1, 39-54.
- Varela, R. (2004) Significado de 27 tácticas de influencia organizacional como resultado de redes semánticas naturales. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Wesley, K y Yukl, G. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal. México. Compañía Editorial Continental.
- Wiggins, J. S. y Pincus, A. L. (1992). Personality: Structure and Assessment. In M.R. Rosenweig and L. W. Porter (Eds.)
- Wilder, D. A. (1990). Some Determinants of the Persuasive Power of In-groups and Out-groups: Organization of Information and Attribution of Independence. Journal of Personality and Social Psychology. 59, 6, 1202-1213.
- Yukl, G. y Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. Journal of Applied Psychology. 75, 2, 132-140.
- Yukl, G. y Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics used with Subordinates, Peers and the Boss. Journal of Applied Psychology. 77, 4, 525-535.

ANEXO

1

5FM ©©

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar en diferentes contextos.

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS**, 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 diferentes contextos (social, educativo, laboral y familiar)**, mismos que se te sugieren con mayúsculas antes de las frases.

La hoja de respuestas tiene cuadros que contienen 6 posibilidades, donde el extremo izquierdo equivale a **NUNCA** y el extremo derecho a **SIEMPRE**, 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 cómo se ha contestado aquí la primera frase:

• **CUANDO VOY AL CINE**

1. ...compro los boletos con anticipación

Nunca					Siempre
			X		

Contesta todas las frases tratando de ser sincer@ contigo mism@, tan rápido como sea posible, siendo cuidados@ 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.

“GRACIAS POR TU COOPERACIÓN”

☞ NO ESCRIBAS EN ESTE CUADERNILLO

CUANDO ESTOY EN REUNIONES SOCIALES, FIESTAS O ENTRE AMIGOS...

1. Me agrada permanecer callada (o).
2. Sigo un método para resolver problemas.
3. Me comporto frío y calculador.
4. Gozo hablando de la cultura de otros países.
5. Soy sociable con la gente.
6. Me aburro fácilmente.
7. Disfruto espontáneamente de cualquier situación.
8. Me da flojera participar en actividades que requieren esfuerzo.
9. Me gusta demostrar afecto a las personas.
10. Acostumbro planear filosóficamente los problemas.
11. Me pongo de mal humor.
12. La gente me reconoce fácilmente.
13. Me gusta dar ideas desde diferentes puntos de vista.
14. Soy amigable con los demás.
15. Destaco gracias a mis habilidades artísticas.

CUANDO ESTOY EN LA ESCUELA, EN UN CURSO O EN UN SEMINARIO...

16. Tengo inseguridad para expresar mis ideas.
17. Me gusta copiar en los exámenes porque mis principios éticos no me lo impiden.
18. En las discusiones me catalogan como el más difícil de convencer por mi forma de pensar.
19. Prefiero reservarme lo que pienso a discutir con mis compañeros y maestros.
20. Me da flojera hacer ejercicios o tareas.
21. Mis conocimientos sobre otras culturas me permiten ver las cosas de manera diferente.
22. Mi timidez me impide participar en clase.
23. Controlo mis impulsos cuando me encuentro en debates escolares.
24. Estoy pensando en otras cosas.
25. Soy de la(o)s que más hablan
26. Mi curiosidad me lleva a encontrar mayor información que la proporcionada por los maestros.
27. Me avergüenza participar en clase.
28. Soy un estudiante nervioso (a).
29. Cuando se pregunta algo en clase sudo de nervios.

30. Soy de lo(a)s alumno(a)s que siempre entregan a tiempo sus trabajos.

CUANDO ESTOY EN UN AMBIENTE LABORAL...

31. Temo que mi trabajo esté mal hecho.
32. El trabajar me pone de mal humor.
33. Me distingo por ser amistoso (a) con toda la gente de la organización.
34. Prefiero que otros revisen mi trabajo antes de entregarlo.
35. Es de poco interés para mí hacer un trabajo perfecto.
36. Me distingo por la brillantez de mis ideas.
37. Si alguien me hace algo malo acostumbro vengarme.
38. Por más que revise mi trabajo encuentro errores.
39. Me apasionan los avances científicos relacionados con mi trabajo.
40. Para trabajar me gusta estar solo(a).
41. Me considero “buena onda”.
42. Soy simpático (a) con la gente, incluso con quienes no me caen bien.
43. Soy “grosero(a)” con las personas que me caen mal.
44. Realizo mi trabajo con tranquilidad.
45. Prefiero un trabajo de escritorio, en lugar de uno donde tenga que tratar con gente.
46. Los nervios me traicionan.
47. Considero tener la razón, aunque mis jefes opinen lo contrario.
48. Disfruto de guiar correctamente a mis compañeros y subordinados.
49. Mis pertenencias y escritorios son los más ordenados.
50. Me centro en mi trabajo para no distraerme.

CUANDO ESTOY EN FAMILIA...

51. Olvido fácilmente los domicilios y teléfonos de mis parientes.
52. Permanezco callado(a).
53. Me agrada ver el lado complejo de los problemas antes de tomar decisiones.
54. Me gusta tener ordenada mi casa.
55. Me tiene sin cuidado estar aseado para los demás.
56. Entablo plática con facilidad.
57. Soy el (la) más imaginativo(a) para solucionar problemas.
58. Tengo facilidad para mantenerme alegre.
59. Me gusta estar abierto(a) con los demás.
60. Soy el (la) que más conoce de arte, ciencia y literatura.
61. Los demás me impiden participar.
62. Prefiero hacer mis propias cosas y no depender de otros.
63. Establezco relaciones sinceras.

64. Soy muy ordenado(a) con mis pertenencias.
65. Me gusta tomar decisiones en forma rápida y sin pensarlo demasiado.
66. Me gusta hacerme el(la) chistoso(a).
67. Aburro a los demás con mis pláticas.
68. Si existe una discusión espero pacientemente a que todos se pongan de acuerdo.
69. Investigo todo lo que hacen y piensan mis familiares.

Al finalizar el reactivo número 69 llena por favor tus datos demográficos en la hoja de respuestas.

Verifica que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenado de acuerdo a las instrucciones.

Nuevamente... ¡GRACIAS!

ANEXO

2

TIO-CC
Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar en diferentes contextos.

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS**, 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 el contexto laboral.**

La hoja de respuestas tiene cuadros que contienen 6 posibilidades, donde el extremo izquierdo equivale a **TOTALMENTE EN DESACUERDO (T.D.)** y el extremo derecho a **TOTALMENTE DE ACUERDO (T.A.)**, 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 cómo se ha contestado aquí la primera frase:

2. Me gusta trabajar en equipo

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

A partir de la pregunta 39 elige el inciso de la respuesta con la que mejor te identifiques, recuerda que debes contestar **COMO ERES SIEMPRE, NO COMO TE GUSTARÍA SER.**

Contesta todas las frases tratando de ser sincer@ contigo mism@, tan rápido como sea posible, siendo cuidados@ 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.

“GRACIAS POR TU COOPERACIÓN”

 **NO ESCRIBAS EN ESTE CUADERNILLO**

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

30. La mejor forma de sobresalir entre mis compañeros es insistiendo en mis ideas.
31. Me da pena ante mis compañeros preguntar las dudas que tengo.
32. Me parece irrelevante hacer comprender a mis compañeros mis ideas.
33. Si un compañero hace mal su trabajo, hago todo lo posible por mostrarle cómo corregirlo.
34. Cuando requiero un favor de un compañero, insisto hasta que lo haga.
35. Ser prepotente al hablar de mis conocimientos puede crear problemas.
36. Cuando un compañero de trabajo necesita un favor, le ayudo aunque yo no obtenga alguna ganancia.
37. Me gusta ayudar a mis compañeros sin recibir nada a cambio.
38. Consigo lo que quiero con mis compañeros cuando sostengo un argumento a pesar de no tener la razón.

39. Si un compañero comete un error en su trabajo, yo:
 - a) No me meto en eso, para evitar problemas.
 - b) Se lo hago notar abiertamente.
 - c) Hago como si no supiera nada al respecto.
 - d) Le insinúo que cometió un error.
 - e) Lo corrijo si está en mis manos hacerlo.
 - f) Lo pongo en evidencia ante los demás.

40. Para evitar malos entendidos con mis compañeros de trabajo, lo mejor es:
 - a) Evitar todo tipo de trato con ellos.
 - b) Acercarme a ellos y platicar.
 - c) Tratarlos únicamente en lo laboral.
 - d) Hablarlos pero no con tanta confianza.
 - e) Evitarlos para no hacer amistad con ellos.
 - f) Entablar una amistad.

41. Si mis compañeros y yo tuviéramos que entregar el trabajo en poco tiempo, yo propondría:
 - a) No hacerlo si no hay tiempo suficiente.
 - b) Hacerlo yo solo.
 - c) Compartir las responsabilidades con todos.
 - d) Que ellos decidieran cómo hacerlo.
 - e) Distribuir las tareas sólo en caso necesario.
 - f) Que cada quien trabaje por su cuenta.

42. Cuando mis compañeros y yo debemos tomar alguna decisión, lo mejor es:
 - a) Que uno tome la decisión y acepte mejoras de la idea.
 - b) Que sólo uno se encargue de tomar decisiones sin consultar a los demás.

- c) Hacer un consenso entre todos para tomar la mejor decisión.
- d) Que sólo uno dé soluciones y los demás acepten o rechacen.
- e) Que todos designen a uno para tomar la decisión.
- f) Que uno tome la decisión y pregunte si hay objeción.

ANEXO

3

A continuación llena los datos correspondientes a la información demográfica, escribiendo o señalando con una “ X “ según sea el caso.

- Edad: _____ años Lugar de nacimiento: _____
- Sexo: _____ Estado Civil: _____
- Último grado escolar: _____
- Profesión o carrera: _____
- Área académica de tu profesión o carrera
 - 1) Humanidades y artes _____
 - 2) Ciencias sociales _____
 - 3) Ciencias biológicas y Salud _____
 - 4) Ciencias físico matemáticas _____
 - 5) Sin área o Bachillerato _____
- Último sueldo mensual percibido antes de impuestos: \$ _____
- Actual o último nivel de puesto de trabajo ocupado:
 - 1) Gerencial _____
 - 2) Medio _____
 - 3) Operativo _____
- Cuántos años de experiencia laboral tienes: _____
- Giro de tu actual o último empleo:
 - 1) Servicios _____
 - 2) Producción _____
 - 3) Comercial _____
- Tipo de empresa en tu actual o último empleo:
 - 1) Pública _____
 - 2) Privada _____
- Antigüedad en tu actual o último empleo: _____
- Qué tan satisfecho te has sentido en tu actual o último empleo:

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