



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

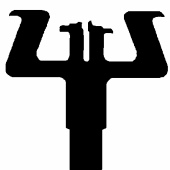
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TÁCTICAS DE INFLUENCIA ASCENDENTE  
EN UNA ORGANIZACIÓN CON  
ESTRUCTURA BUROCRÁTICA

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
PATRICIA RAMÍREZ MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISOR:  
MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS



Facultad  
de Psicología

MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



A YUUMM Y NA' ((MIS PADRES) POR SER Y ESTAR,  
POR SU AMOR, RESPETO, APOYO,  
COMPENSIÓN Y POR ENSEÑARME QUE  
LA LIBERTAD ES UN ACTO DE  
RESPONSABILIDAD. IN YABITMECH.

A ZAIRA, IRVING, ANDREA, DIEGO Y FERNANDA  
LOS FUTUROS PROFESIONISTAS Y LA KI'IMAK ÓOLAL  
DE LA CHI'IBALIL. IN YABITMECH.

A TÍO ROSALIO POR ENSEÑARNOS QUE LA VIDA NO  
SÓLO SE VE CON UNA MIRADA. CIMIL-CEMIL.

T.J. y L.

# Í N D I C E

Página

Resumen .....	1
Introducción .....	3

## Capítulo 1. El Hombre y Las Organizaciones

1.1. Concepto de organización .....	5
1.2. El carácter psicosocial de la actividad laboral .....	6
1.3. Relaciones interpersonales en el ámbito laboral .....	9
1.4. Relación individuo-organización .....	12
1.5. Contrato formal y psicológico .....	15
1.6. La conducta humana en las organizaciones .....	16
1.7. Cultura organizacional .....	19
1.7.1. Concepto de cultura .....	20
1.7.2. Componentes de la cultura .....	20
1.7.3. Entorno, estrategia y cultura .....	22
1.8. La Comunicación .....	23
1.8.1. Concepto de comunicación .....	25
1.8.2. Proceso de comunicación .....	26
1.8.3. Barreras de comunicación .....	26
1.8.4. Flujos de comunicación organizacional .....	29
1.8.4.1. Comunicación descendente .....	30
1.8.4.2. Comunicación ascendente .....	30
1.8.4.3. Comunicación lateral .....	32
1.8.5. La comunicación informal .....	33

## Capítulo 2. Estructura Organizacional

2.1. Concepto de estructura organizacional .....	35
2.2. Elementos que constituyen la estructura organizacional .....	36
2.2.1. Mecanismos de coordinación .....	36
2.2.2. Departamentalización .....	38
2.2.3. Dimensiones estructurales .....	40
2.3. Principales tipos de estructuras .....	41

2.3.1. Estructura Simple o Plana .....	41
2.3.2. Estructura Matricial .....	42
2.3.3. Estructura Burocrática .....	42
2.3.3.1. Disfunciones del modelo Burocrático .....	47
2.3.4. Estructura Burocrática Profesional .....	51
2.4. Estructuras Vanguardistas .....	52
2.4.1. Estructura de Equipo o Horizontal .....	52
2.4.2. Estructura en Red o Modular .....	54
2.5. Estructura informal .....	54
2.6. Eficacia de la estructura .....	56
2.7. Los efectos de la estructura en el comportamiento humano .....	58

### **Capítulo 3. Poder e Influencia en las organizaciones**

3.1. Definición de poder .....	61
3.2. El poder como relación social .....	63
3.3. Características de la relación de poder.....	63
3.4. El poder en las organizaciones .....	64
3.5. Bases de poder.....	66
3.6. Fuentes estructurales de poder .....	68
3.7. Poder y autoridad .....	69
3.8. Direcciones de poder .....	71
3.8.1. Fuentes de poder de la alta dirección .....	71
3.8.2. Fuentes de poder de los mandos medios .....	72
3.8.3. Fuentes de poder de los participantes de nivel jerárquico inferior .....	72
3.9. La Influencia .....	74
3.10. Antecedentes históricos de la influencia .....	75
3.11. El proceso de influencia y sus principales elementos .....	76
3.11.1. Fuente de influencia .....	76
3.11.2. Receptor de la influencia .....	78
3.12. Tácticas de Influencia.....	86
3.13. Tácticas de Influencia Organizacionales.....	91
3.13.1. Influencia Descendente (De Jefe a subordinado) .....	99
3.13.2. Influencia de Subordinado a Jefe (ascendente).....	101
3.13.3. Influencia Lateral (De Compañero a Compañero) .....	104

## Capítulo 4. Método

4.1. Justificación y planteamiento del problema .....	107
4.2. Preguntas de investigación .....	108
4.3. Objetivos de la investigación .....	109
4.4. Variables .....	109
4.4.1. Definición conceptual .....	110
4.4.2. Definición operacional .....	111
4.5. Sujetos .....	113
4.6. Muestra.....	113
4.7. Diseño de investigación .....	113
4.8. Tipo de estudio.....	113
4.9. Instrumento .....	114
4.10. Procedimiento .....	115

## Capítulo 5 Resultados

5.1. Estadística descriptiva	
5.1.1. Distribución de la muestra .....	117
5.1.2. Distribución y descripción de las tácticas de influencia ascendentes utilizadas por la muestra .....	119
5.1.3. Distribución y descripción de cada una de las tácticas que conforman los factores de Persuasión .....	120
5.2. Estadística inferencial	
5.2.1. Análisis de varianza Anova de una vía .....	123
5.2.2. Prueba Post Hoc de Scheffe para las Anovas que resultaron ser significativas.....	125
5.2.3. Correlaciones Person entre los factores de persuasión y las variables clasificatorias numéricas .....	126
5.2.4. Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach) .....	128

<b>Discusión y Conclusiones</b> .....	129
---------------------------------------	-----

Limitaciones y sugerencias.....	137
---------------------------------	-----

<b>Referencias</b> .....	139
--------------------------	-----

## Anexo

# RESUMEN

Aún cuando en su mayoría existen fuerzas más tangibles que afectan el comportamiento de las organizaciones, existen otros factores menos explícitos como el poder que no pueden ser ignorados por nadie que quiera comprender cómo funcionan las empresas y por qué actúan de la forma en que lo hacen. En consecuencia, el objetivo de este estudio descriptivo fue identificar las tácticas de influencia en dirección ascendente que emplea el personal de organizaciones con estructura burocrática y la incidencia de las variables clasificatorias en su uso. Para estos fines, se aplicó a una muestra no probabilística de 145 empleados de una organización con estructura burocrática la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (ETIO-SAJ) de Uribe-Prado (2003), que consta de 42 ítems que miden 16 tácticas de influencia ascendente agrupadas en tres factores de persuasión (Racional, Autoritaria e Irracional). A partir del análisis descriptivo de los resultados se puede concluir que los empleados utilizan más las tácticas de influencia que conforman al factor Persuasión-Racional, seguidas de las tácticas de factor Persuasión-Autoritaria y por último las del factor Persuasión-Irracional para influir en sus superiores. En lo que se refiere a la incidencia de las variables clasificatorias en la elección de las tácticas de influencia ascendente, las pruebas de estadística inferencial Anova de una Vía y correlaciones Person muestran que las variables sexo, edad, estado civil, número de hijos, religión, profesión, nivel jerárquico y años de ejercer su profesión no tienen ninguna relación con la elección de tácticas, mientras que las variables años de pertenecer a la empresa y nivel jerárquico del jefe inmediato si muestran incidencia en la elección de las tácticas.

# I N T R O D U C C I Ó N

Ante la creciente atención a temas sociales y sociopsicológicos que estudian al individuo más allá de una perspectiva parcial y segmentada definida por su utilidad para la consecución de los objetivos organizacionales, la idea que consideraba al poder como un concepto equivalente y único de la autoridad institucional y legítima ha ido perdiendo fuerza, al reconocer que las empresas no son sistemas de poder que fluyen únicamente en dirección descendente, sino dinámicas de poder y/o influencia que se encuentran presentes dentro de las interacciones personales en el contexto organizacional abarcando todas las direcciones y niveles jerárquicos (Kaufmann, 1993; Martínez, 2003; Peiró, 1997; Pfeffer, 1993).

Tomando en consideración que las organizaciones son un conjunto de actividades coordinadas y vinculadas, cualquier acción que se desarrolle para la consecución de los fines y objetivos de las empresas y las de su personal, requerirá del trabajo conjunto de los empleados, debido a que ningún de ellos controla todas las condiciones necesarias para obtener el resultado institucional y/o personal deseado, de esta dependencia de acciones surge la necesidad de influir en aquellas personas de quienes se necesita para obtener los objetivos esperados, sin importar el nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizacional y ni la dirección de su influencia (descendente, lateral y ascendente).

A partir de lo anterior, no resulta difícil concluir que la dinámica del poder en todas direcciones y niveles constituye una de las fuerzas que afectan el curso de las organizaciones y de sus miembros, pese a esto, las empresas maximizan sus esfuerzos en reconocer únicamente el poder asociado al puesto (autoridad) dejando de lado las influencias que se generan fuera de sus canales formales y las que emergen de sus niveles jerárquicos bajos, aún cuando el reconocimiento global del poder le permite comprender y hacer frente a los mecanismos de coordinación y control necesarios para la consecución de sus fines y objetivos.

La configuración estructural, es un primer factor en la dinámica del poder en contextos organizacionales, la forma en que están divididos los departamentos, los canales de comunicación formal, las líneas de mando, la complejidad, el espacio o amplitud de control entre otras características estructurales suelen influir y contribuir al ejercicio de poder, considerando esto y el poco reconocimiento de los beneficios institucionales y personales de la dirección ascendente de poder, se considero importante estudiar el uso de las tácticas de



influencia ascendente en un escenario como la estructura burocrática que limita el desarrollo de las influencias en esta dirección, a través de pocos canales de comunicación que van de un nivel inferior a uno más alto de jerarquía de la organización, por rigor en el cumplimiento de sus reglamentos y por su sistema de sanciones basados en la coerción y la amenaza (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly, Gibson y Ivancevich, 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997; Kaufmann, 1993; Martínez, 2003; Peiró, 1997; Pfeffer, 1993).

---

# CAPÍTULO 1

## EL HOMBRE Y LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones surgen de las limitaciones individuales del ser humano, un individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos consiguen más que ninguno de forma aislada, superando sus carencias individuales y obteniendo mejores resultados, por ello, las grandes transformaciones sociales y tecnológicas en la historia no pueden ser explicadas sin el instrumento vital de cualquier sociedad, **la organización**.

Cada uno de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida en interacción con las organizaciones, satisfaciendo necesidades emocionales, intelectuales, económicas, de entretenimiento, de seguridad, espirituales, de salud, tecnológicas, etcétera. Así las organizaciones influyen en múltiples aspectos del individuo, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social al que pertenecemos.

### 1.1. Concepto de organización

Daft (2000) define a las organizaciones como entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y vinculados con el ambiente externo.

Para DuBrin (2003) una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común.

Yukl y Wexley (1990) la definen como el modelo de las relaciones entre las personas que se encuentran involucradas en actividades mutuamente dependientes con un objetivo específico.

Chiavenato (2004) la define como un conjunto de personas que trabajan juntas, dentro una división de trabajo, para alcanzar un propósito en común.



Shein (1982) por su parte la define como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

A partir de estas y otras definiciones encontradas en la literatura, se pueden identificar las siguientes características propias de cualquier tipo de organización (Mayntz 1972; en Mendéz, Monroy y Zorrilla, 1993):

- Son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones.
- Orientadas de manera consistente hacia fines y objetivos específicos;
- y configuradas racionalmente para cumplir con ellos.
- Poseen un carácter dinámico que surge de ser un sistema abierto en interacción con su entorno, que deberá responder a una serie de fuerzas o factores físicos, sociales, económicos, culturales, y políticos, con el fin esencial de efectuar transacciones planeadas con el ambiente (Mendéz, Monroy y Zorrilla, 1993; Chiavenato, 2004).

### **1.2. El carácter psicosocial de la actividad laboral**

La orientación de un individuo hacia su trabajo no forma parte de su legado genético, las actitudes hacia el trabajo y desde luego la mayor parte del comportamiento en la situación laboral está determinada social y culturalmente.

La actividad laboral, tanto en el sentido amplio de trabajo como en el más restringido de empleo, posee un carácter socio-histórico, su concepto y contenido ha sufrido permanentemente transformaciones debido a la influencia de las condiciones sociales, políticas, culturales, económicas, históricas y tecnológicas de cada época (Alcover de la Hera, Dominguez, Martínez y Rodríguez, 2003), por lo que el estudio del trabajo no se agota en el análisis de la actividad de una persona en un determinado ambiente, sino que se extiende como una realidad social fruto de la interacción y de la vida humana en la sociedad.

En las sociedades contemporáneas el trabajo constituye un elemento importante de estratificación social y de asignación de estatus, no sólo porque hace posible y justifica un acceso diferenciado a los recursos disponibles, sino porque además configuran una buena parte de la estructura social (Peiró y Prieto, 1996). Además de esto la dimensión psicosocial del trabajo implica, el papel que desempeña en la vida de las personas, el significado que tiene para quienes lo realizan, la afectación del propio concepto y la autopercepción que las personas tienen de sí mismas, lo que a su vez condiciona en gran medida sus posibilidades de existencia y de trayectoria vital (Alcover de la Hera, et al., 2003). De acuerdo con Freud (1930; en González, 2004) el trabajo es la forma más efectiva que tiene el individuo para conectarse con la realidad, ya que por lo menos lo ubica en un sitio de la comunidad humana, le ofrece la posibilidad de desplazar pulsiones narcisistas, agresivas o eróticas en el desempeño profesional y en las relaciones laborales.

Por su parte Fiscalini (1990; en González, 2004) concibe al trabajo como una actividad humana que satisface la necesidad de autorrealización y de productividad en el hombre, pues, de acuerdo con el autor, la satisfacción obtenida mediante el trabajo comprende una amplia categoría de anhelos humanos referentes a una búsqueda expansiva de reconocimiento y expresión en todos los campos de la experiencia humana, tanto en la realización con los demás como en lo personal.

Apoyando esta postura, González (2004) considera que el trabajo confiere fortaleza a quienes lo realizan por ser un vínculo con la realidad y con otras personas que le dan fuerzas a las relaciones interpersonales. De acuerdo con este autor son seis los beneficios que se obtienen a través del trabajo:

1. Es una oportunidad de conocer y convivir con diferentes personas, proporcionando la base para las relaciones interpersonales.
2. Las personas no sólo trabajan para subsistir, también lo hacen para mantener o mejorar su identidad personal y su posición social.
3. Proporciona un ritmo de vida, es decir, los días, semanas y meses adquieren un cierto sentido personal.



4. Es un elemento de identidad mediante el cual se reconocen muchos aspectos de sí mismo, a través de esfuerzos, tareas cotidianas, productos del trabajo, logros, interacción con jefes, compañeros, subalternos, etcétera.
5. Añade significado y contenido a la vida. Un empleo es una oportunidad de demostrar capacidad, habilidad, competencia y experimentar satisfacción.
6. Ofrece la oportunidad de probar las habilidades de interrelación personal.

Para González el trabajo, es pues, la suma de actividades por las que la persona obtiene los medios para gratificar sus necesidades innatas o culturalmente desarrolladas, que a la vez satisfacen sus necesidades de autorrealización y de productividad propias de la edad adulta.

Por su parte Peiró y Prieto (1996) identifican once funciones psicosociales que desempeña el trabajo para los individuos:

1. La función integrativa o significativa, esta función se refiere al trabajo como una fuente que puede dar sentido a la vida en la medida en que la persona logra su realización a través de él.
2. La función de proporcionar estatus y prestigio social, como ya se ha mencionado, el estatus social de una persona está determinado, en parte, por el trabajo que desempeña.
3. Es una fuente de identidad personal, el trabajo es una de las áreas de mayor importancia para el desarrollo y la formación de la identidad. Cómo somos o cómo nos vemos tiene mucho que ver con cómo nos ven en el trabajo.
4. El trabajo cumple con una función económica, con un doble significado para el individuo: mantener un mínimo de supervivencia, y conseguir los bienes de consumo.
5. Es una fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales fuera del núcleo familiar y si esas relaciones son enriquecedoras pueden mejorar la vida extralaboral.
6. Tiene la función de estructurar el tiempo, como bien lo mencionaba González, el trabajo tiene un papel dominante en la estructuración del tiempo de las personas.
7. Posee la función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria, pues, prevé de un marco de referencia útil de actividad regular, obligatoria y con un propósito.

8. Es una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas. Los individuos en su trabajo ponen en marcha una serie de habilidades y destrezas para su ejecución, estas habilidades pueden estar ya en el sujeto y la práctica diaria puede mejorarlas o incluso es posible que se adquieran para o en la ejecución del trabajo.
9. Cumple la función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales, en este sentido, se puede afirmar que el trabajo tiene un papel socializador muy importante.
10. Tiene la función de proporcionar poder y control. Mediante el trabajo se puede desarrollar y adquirir algún grado de poder y control sobre otras personas, cosas, datos y procesos.
11. Cumple con una función de comodidad. Las personas pueden tener en el trabajo la oportunidad de disfrutar de buenas condiciones físicas, seguridad en el empleo y/o un buen horario de trabajo.

La mayoría de las funciones del trabajo que se han revisado coinciden en su carácter o valoración positiva, sin embargo, el trabajo puede ser también disfuncional para el individuo en función de las características que presente. Por ejemplo, cuando el trabajo es repetitivo, deshumanizante, humillante y monótono, puede conllevar consecuencias negativas para la persona. De acuerdo con Peiró y Prieto (1996) los beneficios que la persona obtenga del trabajo dependerán de las características del mismo, las condiciones en que se da, las funciones que cumple para cada individuo y el significado que tenga para las personas y los grupos sociales.

### **1. 3. Relaciones interpersonales en el ámbito laboral**

Los miembros de una organización traen consigo una diversidad de necesidades que en gran número se ven satisfechas a través de las relaciones interpersonales, que enriquecen la identidad del empleado con nuevas amistades y le hacen vivir nuevos afectos, favoreciendo su salud mental (González, 2004). Sin ser una panacea, las relaciones humanas, tratan de ubicar al hombre en el justo medio para que encuentre las pautas que le permitan conciliar sus intereses personales con los de la organización, con el fin de que él encuentre, si no la plena realización en los diferentes campos que se desenvuelve, sí la homeostasis psicológica que le permita vivir tranquilamente y ser un miembro productivo en su contexto social (De la Torre, 1998).



Específicamente las relaciones interpersonales en el ámbito laboral cumplen con funciones como (González, 2004):

1. Satisfacer la necesidad de afiliación del empleado que incluyen necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.
2. Son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar en el empleado su sentido de identidad y mantener su autoestima. Sus compañeros de trabajo se convierten en una fuente importante para determinar o confirmar su autoconcepto. Los símbolos de estatus, uniformes, placas de identificación y otras manifestaciones externas son importantes para sostener la identidad y dignidad.
3. Establecer y comprobar la realidad social, el empleado reduce la incertidumbre que le produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se le presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.
4. Reducen la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia. Cuando un grupo de trabajadores sienten cierta inseguridad y se sienten explotados por una determinada situación laboral, se pueden agrupar en sindicatos o en unidades negociadoras y reducir de esta manera la sensación de impotencia que la situación les produce.
5. Se pueden convertir en un mecanismo por medio del cual los empleados resuelvan los problemas o realicen las tareas del grupo pero no las de la empresa. El grupo puede servir para recoger información, ayudar a alguien que está cansado o enfermo, evitar el aburrimiento inventando juegos o participando en actividades distintas a las actividades de la organización.

Las relaciones interpersonales también generan beneficios a la organización, al cumplir con funciones, tales como (Shein, 1982):

1. Realizar tareas complejas e interdependientes, que a una sola persona no podría realizar y que no pueden ser divididas en tareas independientes.
2. Permiten el desarrollo de nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y/o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.

3. Desempeñan funciones de coordinación o vínculo entre varios departamentos independientes.
4. Son un mecanismo de resolución de problemas, si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución, permiten una mejor decisión.
5. Facilitan la implementación de decisiones complejas.
6. Son un medio de socialización o entrenamiento. Se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento.

Sin embargo, no siempre las relaciones interpersonales laborales se desenvuelven satisfactoriamente, muchas de ellas presentan situaciones conflictivas o barreras que afectan o impiden su desarrollo, lo que genera una serie de conflictos y tensiones al interior del clima laboral, llegando incluso a repercutir en el cumplimiento de las funciones. Aún cuando no existe un acuerdo acerca de cuáles deben ser las relaciones que deben privar entre los empleados y entre estos y la empresa para alcanzar los resultados óptimos. De la Torre (1998) plantea diez principios que los empleados deberán cumplir para mantener relaciones grupales satisfactorias que se verán reflejadas en un buen desempeño:

1. Respetar la ideología de los integrantes del grupo.
2. Proyectar una imagen de confianza hacia el grupo y depositar la confianza en sus miembros.
3. Evitar la crítica hacia los miembros del grupo y tratar de elogiar los aciertos de cada uno de ellos.
4. Dar un buen ejemplo, en vez de criticar constantemente las acciones de los demás.
5. Tener tacto para dar y acatar órdenes, y propiciar la cooperación de los integrantes del grupo.
6. Manifestar interés hacia los demás, tener en cuenta sus intereses, gustos y aptitudes personales.
7. Evitar saltar jerarquías cuando deba recurrirse a uno o varios jefes para solucionar algún problema.





8. Hacer partícipes a los miembros del grupo cuando se tenga que tomar resoluciones importantes que impliquen intereses comunes.
9. En el caso de que un jefe ante determinada situación tenga que actuar de cierta manera, es conveniente que dé a los miembros del grupo una explicación de lo que se hará y el motivo por el cual actuará de tal manera.
10. Evitar participar en las discusiones, especialmente si se preside la junta; es preferible tratar de conservar una posición neutral, y registrar imparcialmente las decisiones de los participantes.

#### **1.4. Relación individuo-organización**

La relación entre los empleados y la organización va más allá de la bonificación monetaria por el trabajo realizado, tanto el empleado como la organización se necesitan mutuamente para la consecución de sus respectivos objetivos. Por una parte, las personas consideran a la organización como un medio para alcanzar sus metas, en tanto que la organización precisa reunir un grupo de personas de las que dependerá para alcanzar sus metas y mantener una continuidad.

Así, la organización emplea a una serie de candidatos que poseen las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar determinado trabajo y les proporciona una adecuada formación a fin de optimizar su desempeño. Mientras que las personas forman una organización o se vinculan a alguna porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades económicas, de seguridad, de afiliación, de poder, estatus y de autorrealización (Chiavenato, 2000). Esperando además que su participación les brinde oportunidades de crecimiento y aprendizaje, que les permitan adquirir nuevas habilidades en busca de mejores o nuevas oportunidades de carrera.

No obstante, la relación persona-organización no siempre es una relación satisfactoria y de armonía, sino muchas veces, se torna tensa y conflictiva debido a la existencia de intereses contrapuestos. De este hecho resulta una fuerte oposición entre individuo y organización, y una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos que aspiran al éxito psicológico y las demandas de la organización (Argyris, 1979; en Peiró, 1992 y Chiavenato, 2000).

Ante esta situación, los trabajadores experimentan dependencias y sumisiones, y si estos están orientados hacia el "éxito psicológico" (autorrealización), experimentan frustraciones, conflictos y fracasos psicológicos, lo que provoca con frecuencia ausentismo, rotación de personal, bajas cuotas de producción, sindicalización, poco compromiso e inhibición laboral, como medidas adaptativas por parte de los trabajadores. Por su parte la organización tradicional reacciona aumentando los controles, fortaleciendo sus aspectos formales e impidiendo el desarrollo de los aspectos informales suscitados por los trabajadores, creando así, un círculo vicioso que incrementa el conflicto entre individuo y organización (Argyris, 1979; en Peiró, 1992).

Frente a esto Argyris (1979; en Peiró, 1992 y Chiavenato, 2000) señala la necesidad de crear un nuevo modelo de organización que posibilite la salud mental de los individuos, es decir, que incremente la riqueza del yo, la autoaceptación, la motivación de desarrollo, la implicación existencial, la autorregulación, la independencia y el adecuado establecimiento de las relaciones interpersonales al tiempo que facilite la consecución de los objetivos y necesidades de la organización de modo que pueda mantenerse y desarrollarse.

Por otro lado, Etzioni (1967; en Chiavenato, 2000) señala que el dilema fundamental de las organizaciones está constituido por las tensiones inevitables, que pueden ser reducidas más no eliminadas, entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre lo racional y lo irracional, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales y las informales, entre la administración y los trabajadores.

Pero entonces qué determina que un individuo llegue a formar parte de una organización, su permanencia en ella y qué factores permiten predecir el nivel de implicación de ese individuo en la consecución de los fines de la organización.

Bernard (1968; en Chiavenato, 2000) en su Teoría del Equilibrio en la Organización, plantea que los motivos que conducen a los miembros de una organización a iniciar y mantener una voluntad de cooperación, dependerán de las satisfacciones que consigan en el proceso de obtención de los objetivos de la organización. Según Bernard si la satisfacción que el empleado obtiene a través del empleo supera a los esfuerzos y sacrificios la voluntad se mantiene, de lo contrario desaparece. Por tanto, la supervivencia de la organización esta en función del



equilibrio de este sistema, por lo que es necesario distinguir entre los propósitos y fines de la organización y los motivos de los individuos que la componen.

Por su parte Bowdich y Huse (1980) consideran que las personas llegan a la organización con un conjunto de necesidades, y si la organización proporciona un clima propicio para la satisfacción de las mismas, el empleado trabajara, pero si la organización no proporciona estas oportunidades el empleado subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades. Según estos autores, cuando existe una reciprocidad entre persona-organización, surgen dos elementos claves: 1) la interacción es siempre un proceso de intercambio bilateral; y, 2) la interacción siempre entraña un sentido de obligación mutua. Si cualquiera de las dos personas de una interacción falta a sus obligaciones con la otra, la relación probablemente se interrumpirá.

En la misma línea March y Simon (1977; Peiró, 1992) retomando la Teoría del Equilibrio en la Organización de Bernard, proponen un modelo para determinar las principales variables que predicen el mantenimiento del individuo en la organización. En síntesis, este modelo plantea que si el balance de los costos personales (contribuciones) y los beneficios obtenidos a través del empleo (compensaciones) se inclinan a favor del empleado es más probable que esté se mantenga dentro de la organización, contrario a lo que sucede cuando el balance no le favorece. Según estos autores el balance de compensaciones y contribuciones, esta en función de dos componentes:

1. La deseabilidad percibida de dejar la organización, cuanto mayores sean los beneficios obtenidos a causa del trabajo mayor es la satisfacción del trabajo y menor la deseabilidad percibida de dejarlo.
2. La facilidad percibida de abandonarla. Factores como: un mayor número de alternativas fuera de la organización, un mayor grado de posibilidades de colocación en otras organizaciones, aumenta la facilidad percibida de abandonar la organización.

De acuerdo con este modelo cuando un participante se encuentra insatisfecho con el intercambio "contribución-compensación" y las alternativas extra organizacionales por él percibidas son pocas e inexistentes su nivel de aspiración se reducirá gradualmente y a largo plazo, su satisfacción decrecerá.

### 1.5. Contrato formal y psicológico

Al ser la interacción psicológica entre el empleado y organización un proceso de reciprocidad, las dos partes deberán estar guiadas por directrices que definan que es lo correcto y equitativo y lo que no lo es. Generalmente estos lineamientos que dan estipulados en algún tipo de contrato. De acuerdo con Shein (1972; en Chiavenato, 2000) todo contrato presenta dos partes fundamentales:

1. El contrato formal y escrito, que es el acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera.
2. El control psicológico, que incluye las expectativas que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Este contrato psicológico es el proceso para reconciliar las discrepancias entre los objetivos de la organización y los objetivos de los empleados, en este tipo de contrato se estipulan los beneficios que le serán entregados al individuo a cambio de su compromiso de trabajar para las metas de la organización, es decir, constituye la suma total de las expectativas percibidas por el individuo y la organización a cerca de su relación. Este tipo de contrato no se trata, pues, de un contrato formal, legal o convencional, sino más bien, de un conjunto de expectativas, no escritas, que rigen en gran parte la relación entre la organización y las personas. Su fin es lograr que las expectativas de ambos vayan mucho más allá de cualquier contrato formal que rija el trabajo por hacer y la recompensa por recibir (Glen, 1983; Chiavenato, 2004; Shein, 1982).

Este tipo de contrato psicológico se modifica con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que la organización espera de su personal durante un período de crisis puede ser completamente diferente a lo que espera de ellos en un momento de estabilidad y crecimiento organizacional. En la misma forma lo que un empleado espera de su trabajo a los 25 años puede ser totalmente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50 (Shein, 1982).

Las expectativas de los miembros de una organización con relación a un contrato psicológico justo y razonable han cambiando en virtud de los cambios en los valores de la



ética laboral, con el rol apropiado que el trabajo y la familia juegan en la vida de una persona, y con la lucha por la igualdad de oportunidades de empleo para las mujeres y para los miembros de los grupos minoritarios (Shein, 1982).

En su mayoría los problemas generados en el ambiente laboral, tiene una fuerte relación con el incumplimiento del contrato psicológico, a pesar de que las negaciones se hacen siempre sobre asuntos mucho más explícitos como son los salarios, la jornada, la seguridad laboral, etcétera (Glen, 1983; Chiavenato, 2004; Shein, 1982). Por tanto, la organización deberá crear condiciones que le permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia que le permita a cada empleado, por el sólo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

### **1.6. La conducta humana en las organizaciones**

El empleado a su ingreso a la organización deberá enfrentarse a una serie de factores y retos que le exigirán la adopción de una nueva gama de conductas, a fin adaptarse a su nuevo ambiente. Para Forehand y Gilmer (1964; en Glen, 1983) se pueden distinguir tres formas en que el ambiente organizacional influye sobre los miembros hasta producir diferencias en su comportamiento:

1. Definición de los estímulos. El individuo en su situación de trabajo esta sujeto una diversidad de factores ambientales internos y externos, que facilitan o inhiben sus pautas de conducta. Por ejemplo, el clima económico, la tasa de desempleo o la exigencia de un producto específico.
2. Restricciones de la libertad. La estructura de la organización puede limitar o evitar ciertos tipos de conducta.
3. Recompensas y castigos. Cada organización y cada jefe determina su forma de pago y los procedimientos para reforzar (incentivar) maneras específicas de conducta. En determinada situación una acción en particular puede recibir elogios y/o reconocimiento por la iniciativa, sin embargo, la misma acción en emprendida bajo la subordinación de un jefe más rígido puede recibir críticas por exceder la autoridad.

De acuerdo con Shein (1982) la organización deberá garantizar tres tipos básicos de comportamiento necesarios para su funcionamiento y el cumplimiento de objetivos:

1. El ingreso y al permanencia de los miembros. Es importante que la gente quiera ingresar a la organización para poder cubrir las vacantes y las nuevas necesidades del personal. Una rotación constante de personal, suele resultar poco eficaz y costoso por lo que es importante también que los miembros permanezcan en la organización.
2. Desempeño del rol asignado por la organización. Cada miembro deberá desarrollar comportamientos adecuados para cumplir con los requisitos mínimos de cantidad y calidad que su puesto requiere, para lo cual deberá cumplir con normas específicas.
3. Actividades innovadoras y espontáneas. Los empleados deberán realizar actividades que sobrepasan las especificaciones del rol que se les ha asignado, pero que faciliten los fines de la organización

Para Peiró (1997) el comportamiento en las organizaciones no es influida únicamente por la dinámica de la organización, sino además, es influida y en parte determinada por una serie de variables psicológicas de los individuos, como son:

1. La percepción y evaluación que el individuo hace de las dimensiones relevantes desde la perspectiva que ocupa. No todas las partes y aspectos de la organización son experimentados y percibidos igualmente por todos sus miembros. Esta percepción depende del puesto que el miembro ocupa. Los estímulos proceden en buena parte del entorno físico y social (grupo de compañeros) más inmediato, en el que el miembro desarrolla habitualmente sus actividades, este hecho explica las diferencias perceptivas existentes sobre la organización y su clima entre los diferentes miembros.
2. La conducta del individuo en la organización se mantiene porque está motivado hacia la consecución de unos fines propios que en la organización satisface, en grado suficiente, para cubrir una parte de sus expectativas.
3. La conducta del individuo en la organización supone unas habilidades y aptitudes limitadas y diferenciales así como la posibilidad de aprendizaje. Cuando un sujeto



ingresa a la organización, no sólo aporta una serie de aptitudes, habilidades y destrezas de acuerdo con los requisitos y necesidades de su tarea y rol, sino que ha de aprender nuevas destrezas y tareas. Esto hace que el entrenamiento y aprendizaje sean también aspectos importantes del comportamiento organizacional.

4. La conducta en las organizaciones es en buena parte racional y supone planificación y toma de decisiones. El análisis del comportamiento organizacional pone de manifiesto dimensiones cognitivas y racionales en los procesos de toma de decisiones que ocurren en todos los niveles de la organización, aunque con frecuencia, con intensidad variable y diferencial, según los casos.

Por otro lado, Peiró (1992) afirma que las conductas que se desarrollan dentro de una organización se caracterizan por:

- Ser flexibles, dóciles, adaptables y modificables por el aprendizaje, lo que le ha permitido a la Psicología laboral generar una serie de técnicas de intervención, de cambio y desarrollo tanto a nivel personal como institucional.
- Son propositivas e intencionales, buscan fines de acuerdo con una serie de expectativas propias, al tiempo que comparten con otros los fines de la organización.
- Se trata de conductas conscientes, cognitivas, simbólicas y subjetivas, debido a que el sujeto realiza un análisis de su entorno, procesando información sobre el clima y el contexto en el que se encuentra, así como de las expectativas que la organización tiene de él, los mecanismos de los que dispone y los recursos que se le ofrecen, a fin de tomar decisiones que le permitan reducir la incertidumbre del contexto, hasta llegar a realizar una tarea aceptable en la consecución de los fines que su tarea persigue.
- Son el resultado de un procesamiento de información limitado y restringido. El sujeto filtra y procesa la información proveniente del entorno y de los demás miembros, a través de los canales de comunicación formal e informal, estableciendo así las bases adecuadas para una toma de decisiones.
- Son conductas personales, con diferencias biológicas y psicológicas.
- Es una conducta motivada. Los motivos económicos, sociales y de auto-desarrollo son un factor importante a la hora de incorporar y mantener a los individuos en la organización.

- Es una conducta determinada parcialmente por el medio social en el que ocurre, siendo también capaz de modificarlo.
- Se trata de un comportamiento social, en buena medida la conducta se desarrolla en interacción con otros miembros de la organización que responden a necesidades sociales.

La consideración de todas las notas enumeradas permite señalar que el estudio del comportamiento en las organizaciones ofrece una serie de características de la propia conducta. No hay que olvidar que la conducta humana es un proceso dinámico condicionado por estímulos ambientales, los factores de personalidad, y las influencias derivadas de las relaciones interpersonales. Por tanto, resulta mucho más eficaz la consideración de la conducta en su medio ambiente "natural" en este caso organizacional, que en escenarios simulados o delimitados.

### 1.7. Cultura organizacional

La cultura de la organización esta constituida por una red de significados que guían y modulan en distinto grado, los comportamientos de quienes laboran en ella, en busca del logro de los objetivos perseguidos por la organización y de la integración de los empleados (Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004).

La forma más habitual de transmitir la cultura de una organización es mediante un proceso de socialización y de aprendizaje social, que prevén al individuo de una nueva serie de valores, normas de comportamiento, conocimientos, habilidades y motivaciones necesarias para desempeñar satisfactoriamente el rol asignado y definido por la organización, además de crear una convergencia de expectativas entre el individuo, el grupo y la organización, cuyo resultado cristaliza en fuertes lazos de compromiso y de lealtad entre ellos (Rodríguez et al., 2004).

De acuerdo con Diez de Castro, García, Martín y Periañez (2001) una organización necesita dotarse de una consistencia y homogeneidad necesaria para funcionar como un todo, en ese sentido la cultura es un medio de cohesión, que cumple con funciones como:

- ⇒ Proporcionar un lenguaje y conceptos propios y comunes.





- ⇒ Determinar los criterios de pertenencia y exclusión del grupo.
- ⇒ Proporcionar un lenguaje y conceptos propios y comunes.
- ⇒ Determinar los criterios de pertenencia y exclusión del grupo.
- ⇒ Regular las relaciones interpersonales.
- ⇒ Proporcionar los criterios para establecer la jerarquía, el reparto de poder, el estatus, las sanciones, las recompensas, así como las vías aceptables de promoción.
- ⇒ Orientar la forma y el estilo para encarar los problemas y la incertidumbre internos y externos.

### **1.7.1. Concepto de cultura**

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) la definen como una serie de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, utilizadas para guiar el funcionamiento de la misma.

Para Shein (1982) la cultura de una organización es un patrón de creencias básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, para hacer frente a sus problemas y a su adaptación externa e integración interna.

Rodríguez et al. (2004) la describen como un conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son, así mismo distintivos de la misma.

### **1.7.2. Componentes de la cultura**

La cultura de una organización se manifiesta en una diversidad de comportamientos y formas. Para Díez de Castro et al. (2001) la cultura está compuesta por factores de personalidad, simbólicos y de comunicación:

#### **A. Factores de personalidad**

Son los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que componen la sustancia de la cultura. Entre los factores de personalidad se encuentran:

- Los valores, que son la base de la cultura organizacional y pueden ser definidas como los principios ideales que guían la conducta de los miembros de la organización.
- Las actitudes, *que* son comportamientos más o menos explícitos en los que se manifiestan los valores.
- Las creencias, que son asentimientos firmes de conformidad con los valores.

### **B. Factores simbólicos**

Son elementos que representan y poseen un contenido añadido a la simple definición de sus características, sirven como vía de transmisión y aprendizaje de la cultura. Ponen en práctica y refuerzan los valores de la cultura organizacional. Entre los factores de simbólicos se encuentran:

- Los rituales o rutinas programadas, que son actividades elaboradas y planeadas que forman parte de actos especiales. Ejemplo de esto son las cenas de navidad, ceremonias de premiación o reconocimiento, así como los ritos de iniciación o retiro.
- Héroes o heroínas, son portadores o figuras que personifican y promueven los valores de la organización, con su personalidad y actitudes destacan y fortalecen las normas y valores básicos de la cultura.
- Mitos y leyendas, son narraciones en gran parte ficticias que contienen en forma implícita los valores o moralejas que se desean transmitir a los miembros de la organización. Generalmente en estas historias se pone al héroe o heroína en circunstancias críticas por las que atravesó la organización y la forma en que logró salir a flote.
- Tabúes, son los mandatos o nociones imperativas sobre conductas prohibidas, derivadas de tragedias y situaciones críticas vividas por la organización.

### **C. Factores de comunicación**

Al igual que los factores simbólicos, sirven como vía de transmisión y aprendizaje de la cultura. Entre los factores de comunicación se encuentran:

- El lenguaje, como una forma de fomentar el sentido de pertenencia y de compromiso, el lenguaje puede imponer a los individuos conceptos y esquemas de pensamiento, además de modelar sus percepciones.



- Las metáforas, consiste en utilizar las palabras con sentido distinto del que tienen propiamente, provocando una imagen del concepto deseado, con el fin de reforzar los valores culturales.
- El espacio físico. La decoración y la disposición del mobiliario en el lugar de trabajo, constituyen también un mecanismo de transmisión de los valores imperantes o deseados.

### 1.7.3. Entorno, estrategia y cultura

Existen fuertes vínculos entre la cultura, la estrategia y el entorno de la organización, esta relación ha dado lugar al intento de identificar los tipos de cultura que resultan más eficaces en alinear las características de estos tres factores. En este intento Denison y Mishra (1995; en Daft, 2000) ofrece una tipología entorno a dos variables:

- La medida en que el entorno de competencia requiere flexibilidad o estabilidad.
- El grado en que la estrategia de la organización se orienta hacia lo interno, la integración y la unidad o hacia lo externo, la diferenciación y la rivalidad.

Las cuatro culturas asociadas con estas diferencias son:

#### 1. Cultura de adaptabilidad/empresarismo

Este tipo de cultura se caracteriza por un enfoque estratégico en el entorno externo que recalca la flexibilidad y el cambio en busca de satisfacer las necesidades del cliente. En esta cultura se aprecian y estimulan normas y creencias que apoyen la capacidad de reaccionar con rapidez a las modificaciones del entorno, además de premiar la innovación, la creatividad y la toma de riesgos, en busca de crear el cambio.

#### 2. Cultura de misión

Es adecuada para una organización preocupada por el servicio a clientes específicos, y que no tiene la necesidad de un cambio rápido. La estabilidad de su ambiente le permite traducir sus objetivos en metas medibles para evaluar e incentivar el desempeño de sus empleados, por lo que en algunos casos, este tipo de cultura refleja un alto nivel de competitividad y una orientación hacia las utilidades.

### **3. Cultura de clan**

La cultura de clan tiene un enfoque primario en la participación e intervención de los empleados, se centra en sus necesidades como la ruta para el alto desempeño, creando en él un sentido de responsabilidad y propiedad que generan un mayor compromiso con la organización. El valor más importante en esta cultura es cuidar a los empleados, pues, al hacerlo la organización puede adaptarse a la competencia y a los cambios del entorno.

### **4. Cultura burocrática**

Tiene un enfoque interno y una orientación de consistencia para un ambiente estable, apoya un enfoque metódico para la realización de las tareas. Infunde símbolos, héroes y ceremonias que promuevan la cooperación, la tradición y el seguimiento de políticas y prácticas establecidas, a fin de alcanzar sus objetivos. En este tipo de cultura la poca participación del personal es compensada por un alto nivel de consistencia, conformidad y colaboración entre los miembros. Esta organización posee éxito al estar altamente integrada y ser eficiente.

Por ultimo, es importante recalcar que las realidades organizacionales son tan complejas y diversas que resulta difícil formular modelos que contemplen todas las culturas existentes. Sin embargo, esta tipología ofrece una clasificación útil para el estudio de la cultura organizacional.

## **1.8. La comunicación**

La comunicación es la capacidad más distintiva, ligada a la existencia y desarrollo del ser humano, a través de ella el hombre ha podido mantener sus relaciones con los demás miembros de su entorno, lo que le ha valido su condición de "ser social" y le ha permitido avanzar en la construcción de su propia identidad personal y social (Rodríguez et al., 2004).

Además de ser un detonante en la evolución humana y en el cambio de los sistemas sociales, la comunicación satisface necesidades y motivaciones, como las siguientes (Ovejero, 1998):

1. Pulsión explorativa. Existe en el ser humano una potente necesidad de curiosidad que le lleva a explorar su mundo, una de las formas de explorarlo es a través de la comunicación con sus semejantes.



2. Extroversión. La comunicación permite exteriorizar sentimientos, emociones y opiniones, satisfaciendo la necesidad básica de comunicación.
3. Control. El significado social de las diferentes formas de hablar tienen gran importancia para la percepción de las personas y para el manejo de las impresiones. Así, aspectos como un manejo de vocabulario y buen uso del lenguaje, una tasa rápida del habla o un acento prestigioso puede tener un efecto muy positivo en el control percibido de una persona.
4. Afiliación. La comunicación habitualmente es utilizada para iniciar y mantener relaciones interpersonales.
5. Reducción de la incertidumbre. La comunicación satisface la necesidad humana de reducir la incertidumbre. Cuando una persona está en un estado de incertidumbre, suele aumentar sus comunicaciones dirigidas hacia personas similares a ella.
6. Deseo de poder. Si por poder se entiende la capacidad efectiva que posee una persona de controlar alternativas de conductas de que disponen otras personas, es evidente que la comunicación es uno de los instrumentos fundamentales para conquistar y ejercer el poder.
7. Búsqueda que prestigio. Una necesidad más del ser humano es la exteriorización de prestigio, una de las formas de aumentarlo es buscar entablar comunicaciones con quienes poseen un estatus superior. Por la misma razón la gente trata de evitar comunicarse en público con personas de poco prestigio o con grupos sociales de poca o baja reputación.

Para Kreps (1990; en Peiró y Prieto, 1996) la comunicación es el principal instrumento para la adaptación del individuo al ambiente y la construcción de sus realidades sociales. Una de estas realidades sociales más complejas e importantes, **son las organizaciones**, que han sido posibles gracias a la capacidad de comunicación del ser humano.

Cualquier concepto de organización deja claro que la comunicación es la esencia de su existencia, pues, posibilita las informaciones necesarias para su desarrollo y supervivencia, al estar presente en los diversos procesos y comportamientos que se llevan en este contexto.

A través de la comunicación la organización analiza el medio ambiente externo, establece metas y objetivos, coordina las actividades entre los distintos departamentos,

establece reglas, da instrucciones, toma decisiones, evalúa el desempeño, etcétera. La comunicación además permite que las personas establezcan relaciones interpersonales funcionales que les permitan trabajar de forma conjunta para alcanzar las metas previstas (Alcover de la Hera, Domínguez, Martínez y Rodríguez, 2003; Geli, 1998).

De acuerdo Scott y Mitchell (1976; en Muchinski, 2002) la comunicación en un contexto organizacional cumple específicamente con funciones de:

- ⇒ **Control:** Para clarificar los deberes y establecer la autoridad y las responsabilidades.
- ⇒ **Información:** Para aportar la información necesaria en la toma de decisiones.
- ⇒ **Motivación:** Para elicitación de la cooperación y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.
- ⇒ **Emotiva:** Para la expresión de los sentimientos.

Por tanto, la comunicación organizacional no conlleva únicamente beneficios a la organización, sino de igual manera, beneficia el bienestar psicológico y social del trabajador, al permitirles no sólo la expresión de sus sentimientos y la satisfacción de sus necesidades sociales, sino además al incrementar su motivación. Una de las funciones más importantes de la comunicación interna, es precisamente ser un proceso motivacional, supuesto que al permitirle al trabajador aclarar sus metas laborales y acceder a los ámbitos superiores de la empresa para hacer llegar a la dirección sus propias aportaciones, sus quejas y sus sugerencias de los métodos de trabajo, la comunicación puede tener efectos motivadores (Glen, 1993).

### 1.8.1. Concepto de comunicación

Para Shein (1982) la comunicación es el proceso dinámico mediante el cual se transmite una idea o un mensaje desde un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, al mismo tiempo que se da la posibilidad de influencias recíprocas.

Una definición más sencilla es la propuesta por Alcover de la Hera, Domínguez, Martínez y Rodríguez (2003) quienes la definen como el proceso mutuo de intercambio de información, de interpretación y creación de mensajes.



Rodríguez et al. (2004) la define como el proceso a través del cual se transmite una idea o un mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, opinión o actitud, dándose asimismo la posibilidad de influencias recíprocas.

En tanto que la comunicación organizacional puede ser definida como el proceso mediante el cual se intercambia información entre las personas de una organización y entre estas y el entorno, para contribuir a lograr con eficacia sus objetivos (Diez de Castro et al., 2003).

### **1.8.2. Proceso de comunicación**

En un marco de trabajo, el proceso de comunicación inicia cuando un empleado o "emisor" con ideas, información y un propósito de comunicación, desea enviar un "mensaje". Estas ideas son "codificadas" por el emisor en términos de alguna clase de lenguaje (palabras, símbolos matemáticos, diagramas, expresiones faciales, etc.) para poder ser expresadas en un "mensaje" que será transmitido a través de algún "canal", es común que en las organizaciones se dispongan de varios canales, lo que permite seleccionar el más apropiado para cada mensaje. Cuando el "receptor" recibe el mensaje, lo interpretará (decodifica), de acuerdo con sus conocimientos y experiencias personales. Si la comunicación fue exitosa el receptor transmitirá una "retroalimentación", que el emisor decodificará, sin la retroalimentación es difícil saber si un mensaje se ha recibido y comprendido correctamente. Por tanto, una comunicación exitosa es un intercambio entre dos o más personas que se alternan como receptores y emisores.

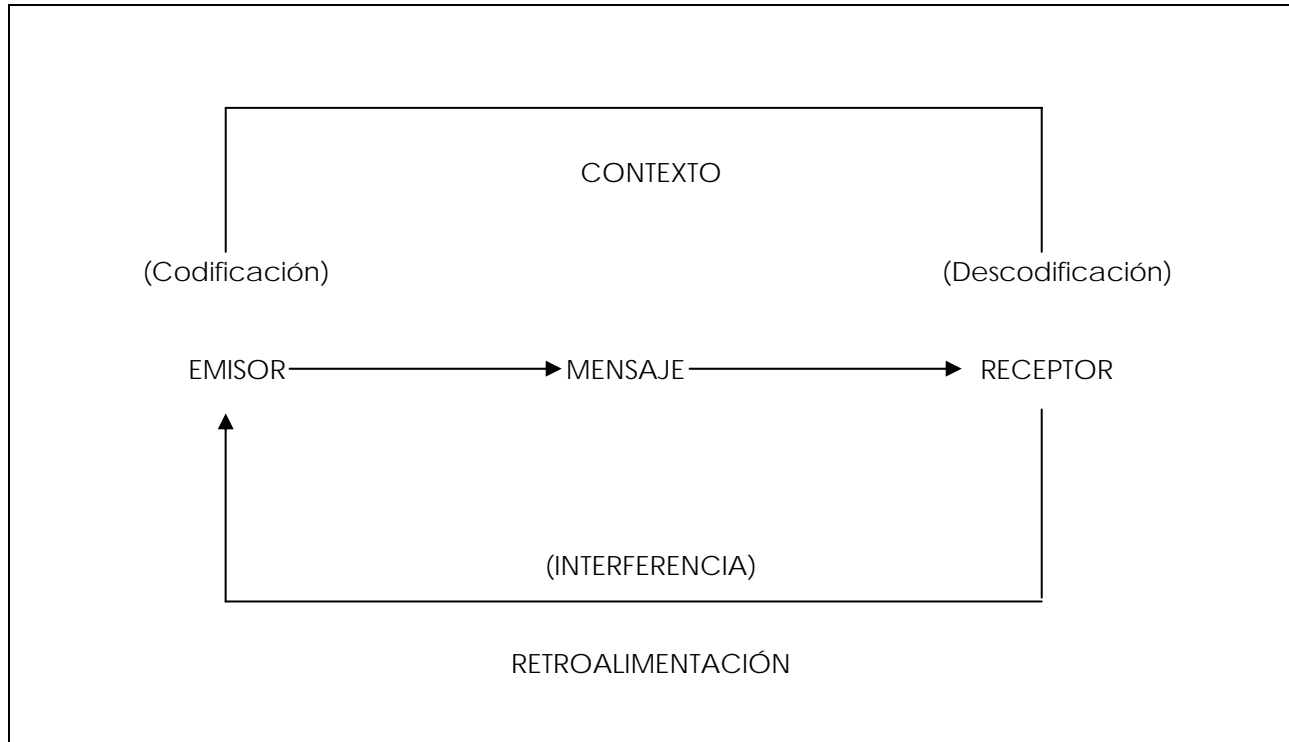
### **1.8.3. Barreras de la comunicación**

Toda comunicación independientemente del contexto donde se desarrolle se enfrenta a una serie de factores que alteran o anulan su desarrollo, como son:

- Las barreras fisiológicas. En las percepciones que una persona tiene del mundo influye su condición fisiológica, defectos sensorio-perceptivos como la sordera, miopía o alguna otra deficiencia en los órganos sensoriales alteran el desarrollo de la comunicación (De la Torre, 1998).

Figura. 1

Esquema del proceso de comunicación



- Las barreras físicas. Son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Una barrera física muy común es el ruido ambiental repentino que distrae y temporalmente ahoga un mensaje oral.
- Las barreras semánticas. Muchos problemas de comunicación se derivan de los diversos significados que se le pueden dar a los símbolos que se utilizan en los mensajes.
- Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso de comunicación (Chiavetano 2000; DuBrin, 2003).
- La credibilidad del emisor. Cuanto más confiable sea el emisor de un mensaje, mayor será la probabilidad de que este llegue con claridad. En contraste, si el emisor tiene baja credibilidad, con frecuencia el mensaje será desestimado (DuBrin, 2003).





- Las barreras psicológicas. Cada persona es distinta, con personalidad, antecedentes y experiencias diferentes, por consiguiente, son varios los factores que influyen en el desarrollo de las percepciones del individuo que se ven reflejadas en la comunicación, como son (Bowditch y Huse, 1980):
  - a. La estereotipación, que se refiere a las generalizaciones utilizadas para clasificar grupos de personas. “Las rubias son más divertidas” y “los alemanes son metódicos pero poco imaginativos” son ejemplo de tales estereotipos.
  - b. El efecto halo, es el proceso que consiste en usar un rasgo particular favorable o desfavorable para determinar todo lo demás que sabemos de una persona.
  - c. Proyección, consiste en atribuir los sentimientos o características propias a otra persona.
  - d. Expectabilidad, también llamada profecía de autosatisfacción, es el proceso por el que la persona hace que ocurra lo que desea que ocurra.
  - e. Percepción selectiva, ocurre cuando el emisor o receptor ven y escuchan selectivamente en base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales.
  - f. La defensa perceptiva, una vez que se han establecido los modos característicos de ver el mundo, se tiende a aferrarse a esas características.

Por su parte Roberts (1971; en Peiro, 1997) distingue una serie de características individuales que afectan la comunicación:

1. La interpretación de los mensajes por parte del receptor suele seguir la vía de menor resistencia.
2. Los sujetos son más abiertos a aquellos mensajes que son consonantes con sus creencias y actitudes.
3. Los mensajes incongruentes con las creencias y actitudes existentes engendran más resistencia que los congruentes.
4. Los mensajes que facilitan la consecución de objetivos y necesidades son aceptados más fácilmente que los que no lo hacen.
5. Cuando el medio ambiente es cambiado la gente es más susceptible a aquellos mensajes que les ayudan a reestructurar ese nuevo ambiente.

Además de la influencia de las barreras, la comunicación puede experimentar tres dificultades más (Chiavenato, 2000):

1. Omisión. Cuando se omiten, cancelan o se cortan por alguna razón ciertas partes o aspectos importantes de la comunicación, ya sea por la fuente o por el destinatario, lo cual impide que la comunicación sea completa, o hace que su significado pierda la esencia.
2. Distorsión. Cuando un mensaje experimenta alteración, desfiguración, perturbación o modificación, lo cual afecta y modifica el significado original.
3. Sobrecarga. El volumen o cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal de procesamiento del destinatario, debido a lo cual se pierde gran parte de ella o se distorsiona su contenido. En ocasiones, la sobre carga produce un colapso que paraliza el sistema.

Concretamente en un contexto organizacional los obstáculos que entorpecen la comunicación, además de ser originados por este tipo de interferencias, surgen del ambiente altamente estructurado y jerarquizado en el que se realizan las actividades ; y de las propias características y peculiaridades de los distintos tipos de comunicación que circulan en ella.

#### **1.8.4. Flujos de comunicación organizacional**

La comunicación en un contexto organizacional esta estrechamente vinculada con el proceso de estructuración de las actividades, que delimita la cantidad, calidad y dirección de los flujos de comunicación internos de la organización (Alcover de la Hera et al., 2003).

En general, la estructuración de las actividades busca mantener tres direcciones en sus flujos de comunicación basadas en la existencia de la jerarquía: descendente, ascendente y lateral (Bounds, 1999). Sin embargo, a pesar de que estos tres tipos de comunicación están previstos por la estructura de la organización, en la mayoría de las ocasiones suele ser esta misma la que propicia o entorpece el flujo de las comunicaciones (Gordon, 1997).



#### 1.8.4.1. Comunicación descendente

Bounds (1999) la define como el flujo de comunicación que va de un nivel más alto a uno inferior en la jerarquía de la organización. Además de las políticas, los procedimientos y la información sobre las instrucciones para realización de las tareas, la comunicación descendente incluye contenidos de retroalimentación de desempeño y mensajes destinados para adoptar valores culturales.

Entre sus principales funciones se encuentra; en primer lugar la coordinación de las diferentes unidades; en segundo la instrucción e información para una mejor comprensión de la tarea y de los fines de la organización; en tercero la evaluación del desempeño; y, en cuarto lugar mantener la motivación de los individuos (Peiró, 1997).

Una serie de factores como el tipo de contenido, la dimensión del circuito, la eficacia de los canales utilizados, el interés que el mensaje despierta en los destinatarios o los que se derivan de la complejidad estructural y del excesivo número de niveles jerárquicos, afecta estos procesos de comunicación y provocan una transmisión lenta del mensaje, severas distorsiones, omisiones e incluso interrupciones en el flujo de la comunicación (Chiavenato, 2004; Daft, 2000; Donnelly, Gibson y Ivancevich, 2003; DuBrin, 2003; Gordon, 1997).

#### 1.8.4.2. Comunicación ascendente

Es definida como el flujo de comunicación vertical que va de un nivel inferior a uno más alto en la jerarquía de la organización (Bounds, 1999). De acuerdo con Kantz y Kahn (1978) los contenidos que se transmiten en esta dirección pueden reducirse a cuatro grandes tipos: 1) lo que la persona dice sobre si mismo, su desempeño y sus problemas; 2) acerca de otras personas y sus problemas; 3) sobre las prácticas y políticas organizaciones; y, 4) acerca de lo que es necesario hacer y como hacerlo.

De acuerdo con Baer (1988) este flujo de comunicación se caracteriza principalmente por:

- Su naturaleza asesora, pues el emisor no posee ninguna autoridad para hacer de sus sugerencias una realidad.

- Tiene lugar en forma característica a nivel operacional. El conocimiento obtenido por el contacto con la situación, coloca al emisor en una posición estratégica para ofrecer información valiosa en el seguimiento de la estrategia y la toma de decisiones, de ahí sus principales funciones, como son (Chiavenato, 2004; Daft, 2000; Donnelly et al., 2003; DuBrin, 2003; Gordon, 1997):
  - ⇒ Prever a los directivos de la información necesaria sobre las actividades para evaluar y corregir sus objetivos, planes, sistemas y métodos.
  - ⇒ Proporcionar retroalimentación y delimitar la eficacia de la comunicación descendente
  - ⇒ Obtener información de las actividades, decisiones y desempeño del personal del nivel más bajo.
  - ⇒ Contribuir al conocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados, facilitando así su satisfacción.
  - ⇒ Detectar los problemas o conflictos que puedan surgir.
  - ⇒ Aportar iniciativas sobre los procesos vigentes que puedan incrementar la adaptabilidad y funcionamiento interno y externo de la empresa.

### **Problemas de comunicación ascendente**

Una serie de factores como un gran número de niveles jerárquicos, canales de comunicación insuficientes, características personales del supervisor y una subestimación en su importancia, afectan al proceso de la comunicación ascendente.

Distintos autores (Chiavenato, 2004; Daft, 2000; Donnelly et al., 2003; DuBrin, 2003; Gordon, 1997) han identificado diversas barreras en el desarrollo de la comunicación ascendente que pueden ser clasificadas en tres principales grupos:

1. Diferencia de jerarquía. En este grupo entran todas las interferencias asociadas con la diferencia de jerarquía entre el emisor (subordinado) y el receptor (jefe). Por ejemplo, las personas inferiores en la escala jerárquica pueden sentir intimidaciones al querer entablar algún tipo de comunicación con personas de mayor nivel jerárquico (Donnelly et al., 2003), o bien creer que no puede ser violada la jerarquía



para comunicarse con la persona más indicada o conveniente en la organización (Gordon, 1997). Para Shein (1982) el principal problema de la comunicación ascendente está también en la estructura jerárquica, pues afirman que la gente que ocupa puestos ejecutivos y de supervisión posee más el hábito de ordenar que de escuchar, además de que los subordinados también caen en esta pauta y terminan escuchando a sus jefes, acostumbrándose a no ser escuchados.

2. Canales de comunicación ascendentes insuficientes (Chiavenato, 2004; Daft, 2000; Donnelly et al., 2003; DuBrin, 2003; Gordon, 1997).
3. Filtrado de comunicación. El subordinado evita pasar aquella información que le es desfavorable con el fin de (DuBrin, 2003; Gordon, 1997): a) agradar al superior; b) evitar consecuencias negativas con su jefe o con personas de mayor jerarquía; c) promover su propio ascenso; y, d) al ser la información una de las bases de poder, los empleados buscan retener o modificar su contenido por el poder de que dicho mensaje les otorga (Rodríguez et al., 2004). De acuerdo con Gordon (1997) la filtración se presenta con más frecuencia en organizaciones con varios niveles verticales, que hacen hincapié en la jerarquía y el ascenso.

De igual forma, la falta de una cultura organizacional basada en un clima de confianza y participación impide una correcta comunicación de las ideas, sugerencias y proyectos provenientes de los empleados de niveles bajos, negándoles, así la oportunidad de cooperar y sentirse miembros activos de la organización (Alcover de la Hera et al., 2003; Rodríguez et al., 2004).

#### **1.8.4.3. Comunicación lateral**

Las comunicaciones laterales (horizontales) consiste en el intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico, ocurre por lo común entre iguales en el mismo grupo de trabajo, entre miembros de diferentes grupos de trabajo con tareas interdependientes o entre iguales que se reportan con supervisores o gerentes distintos, pero siempre con el mismo nivel jerárquico (Bounds, 1999).

Al ser esta comunicación más rápida y directa que las comunicaciones que siguen la cadena de mando, hace que sea más utilizada cuando se requiere de soluciones inmediatas, de ahí sus principales funciones: la coordinación y la solución de problemas (DuBrin, 2003).

La principal interferencia en esta dirección de comunicación se deriva del principio estructural de la división del trabajo, que fomenta la aparición de rivalidades y conflictos entre las diferentes áreas funcionales o bien entre los diferentes departamentos de apoyo y los directivos de línea. Otra de las barreras que tienen que enfrentar es la rigidez en las direcciones de comunicación, que obligan a que cualquier tipo de información deba ascender a los niveles superiores de la jerarquía y, posteriormente, descender a la unidad o departamento correspondiente. Lo que explica su predominio en la comunicación informal (Alcover de la Hera et al., 2003).

Conforme se han establecido más equipos interfuncionales para trabajar en las organizaciones y se ha optado por estructuras organizacionales más planas (con menos niveles jerárquicos), este tipo de comunicación se ha vuelto cada vez más importante en las organizaciones (Bounds, 1999).

#### **1.8.5. La comunicación informal**

No todos los flujos de información siguen los canales formales previstos y diseñados de ante mano por la organización para el control, la predicción y la orientación de los individuos, hacia los principios, las normas y las metas establecidas (Rodríguez et al., 2004). En la mayoría de los casos estas redes formales son rebasadas por las necesidades de comunicación de los empleados y resultan además inadecuadas para tratar problemas complejos o aquellos que requieren de una acción inmediata. Como resultado de estas carencias y de las interacciones sociales que surgen entre los miembros de la organización por motivos de trabajo, amistad o por intereses comunes, surge la comunicación informal, que corresponde a la transmisión de información fuera de los canales de la comunicación formal y sustituye, confirma o modifica los mensajes que fluyen por la estructura formal de la organización (Alcover de la Hera et al., 2003; Rodríguez et al., 2004).



Esta comunicación informal en las organizaciones se caracteriza por presentar cuatro ventajas importantes:

1. Favorece el desarrollo de la actividad profesional por medio de contactos entre los compañeros (Bartolini, 1992; en Alcover de la Hera et al., 2003).
2. Sirve como válvula de escape a quejas personales, interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo (Bartolini, 1992; en Alcover de la Hera et al., 2003).
3. Ignora temporalmente las diferencias de estatus y poder, lo que permite establecer comunicaciones cortas, rápidas y fuera de la jerarquía de autoridad (DuBrin, 2003).
4. Proporciona una mayor cantidad de información al incorporar con mayor facilidad a los mensajes no sólo contenidos racionales, sino también sentimientos, actitudes y valores de los miembros (Bartolini, 1992; en Alcover de la Hera et al., 2003).

No obstante, la comunicación informal puede plantear algunos inconvenientes tales como el surgimiento de rumores, habladurías y cuchicheos que se producen al no poder comprobar la exactitud de los mensajes que fluyen por este tipo de canales. A pesar de esto este tipo de comunicación parece proporcionar más benéficos que dificultades en el desarrollo personal de los empleados (Alcover de la Hera et al., 2003; Rodríguez et al., 2004).

---

## CAPÍTULO 2

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al ser la organización un conjunto de personas que se unen con propósitos comunes para realizar esfuerzos coordinados en busca del logro de metas, su primer objetivo será la búsqueda de formas y modos de relación que funcionen como normas y/o límites para la acción de sus esfuerzos. Es a través de la **estructura** que toda organización busca facilitar la coordinación de las actividades, para obtener un ordenamiento administrativo y predecir al menos en parte las acciones de los seres humanos que participan en ella a fin de alcanzar de forma más efectiva sus objetivos.

Por medio de reglas, definición de cargos, jerarquías, requerimientos y procedimientos de cada puesto, entre otros, la estructura organizacional da las pautas para las interacciones administrativas y sociales de sus miembros. Es por esto que el estudio de la estructura organizacional es un tema fundamental para conocer y comprender el funcionamiento de las organizaciones y la conducta humana que se desarrolla en ellas.

#### 2.1. Concepto de estructura organizacional

Al nivel más sencillo una **estructura** es la distribución y el orden de las diversas partes de un todo, sus componentes se hallan relacionados unos con otros, de modo que sólo pueden ser lo que son en su relación con los demás (Méndez, Monroy y Zorrilla 1993).

En este sentido, se puede decir que la estructura organizacional representa la distribución y coordinación de todos los elementos que constituyen una organización.

En palabras de Gordon (1997) la estructura organizacional es la descripción formal de los trabajos y las relaciones de dependencia que se dan en una organización, su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas establecidas.





Donnelly, Gibson y Ivancevich (2003) la conciben como una infraestructura relativamente estable de tareas y departamentos que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos, con el fin de lograr las metas organizacionales.

Por su parte Franklin y Gómez (2001) la definen como la forma en que están ordenadas las funciones, jerarquías y actividades, y la relación que guardan entre sí con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por la organización.

Por tanto, la estructura organizacional implica entre otras cosas (Randolph y Blackburn, 1989; en Furnham, 1997):

- ⇒ La forma en que se divide el trabajo en una organización.
- ⇒ Cómo se asignan o coordinan a los individuos, grupos y departamentos.
- ⇒ La asignación de responsabilidades.
- ⇒ La designación de canales formales de información.
- ⇒ Los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación efectiva de los esfuerzos.

Como tal, la estructura organizacional es un concepto multidimensional, por lo que es necesario analizar sus componentes esenciales, su forma de coordinación y control.

## **2.2. Elementos que constituyen la estructura organizacional**

### **2.2.1. Mecanismos de coordinación**

Uno de los más graves problemas que tiene que enfrentar la organización es la coordinación e integración de sus componentes para asegurar que toda operación funcione eficientemente (Lawrence y Lorsch, 1969; en Shein, 1982). Como ya se ha señalado, la estructura implica la división del trabajo en tareas que se distribuyen entre los miembros de la organización y la **coordinación** (integración) de las mismas para orientarlas hacia el logro.

La organización establece una serie de mecanismos que permiten restringir y canalizar las actividades en vistas de coordinarlas, no hay que olvidar que se trata de coordinación de actividades específicas y no se refiere al comportamiento total de sus miembros (Alcover de la Hera, Domínguez, Martínez y Rodríguez 2003; Furnham, 1997; Peiró, 1992; Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004). Específicamente la coordinación define la estructura de programas y construcciones que establecen la relación entre funciones, roles y tareas, que determinan las actividades necesarias en cada parte de la organización para alcanzar los objetivos (Peiró, 1992).

Dentro de los mecanismos utilizados para coordinar las actividades destacan (Geli, 1998; Rodríguez et al., 2004):

1. *La adaptación mutua.* En este caso, la coordinación y el control del trabajo están a cargo de los mismos individuos que realizan la tarea.
2. *La supervisión directa.* Esta manera de coordinar el trabajo ocurre cuando una persona se responsabiliza del trabajo de otras y lo coordina por medio de órdenes, instrucciones y del control de sus acciones.
3. *La estandarización.* La coordinación es por medio del establecimiento de pautas que determinan lo que deben de hacer los miembros de la organización. Dentro de los tipos de estandarización destacan:
  - a. La estandarización de los procesos de trabajo: se programa (se elaboran instrucciones) el contenido del trabajo (qué se hace) y los procedimientos necesarios a seguir (cómo se hace) para lograr un objetivo.
  - b. La estandarización de los resultados: se programan los resultados deseados, lo cual implica que se establezcan a priori el ajuste mutuo entre los trabajos.
  - c. La estandarización de los conocimientos y habilidades: se especifica el tipo de preparación requerida por las personas para realizar el trabajo, que puede ser adquirida dentro y fuera de la organización. Aquí la coordinación se produce al conocer los empleados lo que pueden esperar unos de otros.
  - d. La estandarización de las normas: la coordinación se basa en el desarrollo de creencias compartidas entre los miembros de la organización.



Difícilmente las organizaciones pueden depender de un sólo mecanismo de coordinación, todos ellos suelen encontrarse en organizaciones que han alcanzado un cierto desarrollo, sin embargo, en determinadas fases de un ciclo vital las organizaciones pueden priorizar unos sobre otros. Si bien, no se puede determinar los lineamientos y las pautas que determinan la implantación de los mecanismos de coordinación, en términos generales suelen seguir una cierta línea: a medida que se hace más complejo el trabajo, se va pasando desde el mecanismo de adaptación mutua a la supervisión directa, y posteriormente a la estandarización, para volver finalmente a la adaptación mutua (Geli, 1998; Rodríguez et al., 2004).

Es conveniente señalar que la coordinación habrá de conseguirse sin perder de vista el interés y la motivación de los miembros, y el desarrollo y consecución de los fines de la organización, sólo combinando ambos aspectos podrá tener la continuidad necesaria para ser considerada una organización como tal.

### 2.2.2. Departamentalización

La departamentalización, es el proceso en el cual se agrupan los trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida, con el objetivo de contribuir al uso más efectivo y eficiente de los recursos humanos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 2003).

Aún cuando no existe una forma estándar y uniforme de agrupar las tareas se puede identificar cinco bases en las que normalmente ocurre la división de departamentos. Estos principales tipos de departamentos son:

1. **División de departamentos por funciones.** Agrupa las actividades de acuerdo a una serie de funciones relacionadas con actividades especializadas como pueden ser finanzas, comercialización, producción, ingeniería, etcétera. Este criterio de departamentalización es el más utilizado, por lo menos se encuentra en algún nivel de la estructura formal de casi todas las organizaciones, pues, facilita la especialización de las tareas, contribuye a la planificación y es especialmente útil en ambientes estables donde es importante la eficiencia técnica y la calidad (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).

2. **División de departamentos por productos o servicios.** Reúne todas las actividades vinculándolas con los productos, línea de productos o servicios. Es recomendable utilizarla cuando hay productos o servicios específicos que son tan importantes que casi son compañías independientes. Facilita la especialización y el conocimiento de los requerimientos específicos para el aseguramiento de la calidad (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).
3. **División de departamentos por tipo de clientes.** Crea una estructura basada en las necesidades de los consumidores para responder a sus demandas específicas, hace factible el conocimiento profundo de los gustos del cliente, así como el nivel de calidad y atención que requieren. Este tipo de departamentalización es utilizado cuando los objetivos de la organización se enfocan en el entorno y por tanto, es de importancia estratégica conocer lo que éste exige de la organización (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).
4. **División de departamentos por área geográfica.** Congrega las actividades siguiendo la localización geográfica en que se realizan, se utiliza en aquellas organizaciones que están dispersas en un espacio territorial. Facilita la especialización y el conocimiento de las características del entorno, permitiendo responder adecuada y rápidamente a sus demandas (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).
5. **División en departamentos por procesos.** Es el agrupamiento de las actividades en relación con la secuencia del proceso de fabricación o producción de un bien o servicio, aquí, cada departamento está especializado en cada fase del proceso. Permite un mejor uso de las instalaciones, una mejor disposición de las maquinarias y equipos, y una alta especialización de las personas en cuanto a las exigencias de la tecnología empleada (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).



### 2.2.3. Dimensiones estructurales

En términos generales la estructura de la organización se puede concebir como un concepto multidimensional constituido por seis dimensiones básicas, que proporcionan los parámetros y las etiquetas para distinguir las características internas de una organización:

1. **Descentralización/centralización.** Es el patrón mediante el cual se distribuyen el poder y la ubicación jerárquica donde son tomadas las decisiones. Se puede hablar de dos tipos de estructura: centralizada, cuando la toma de decisiones se mantiene en los niveles más altos de la jerarquía y descentralizada, cuando las decisiones se delegan a niveles jerárquicos más bajos (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).
2. **Complejidad.** Es la multiplicidad de unidades estructurales (puestos) en las que se pueden ubicar y clasificar a los empleados en una organización (Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al. 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997). La complejidad puede ser medida en tres dimensiones: *vertical*, que es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía organizacional; *horizontal* que es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización y la complejidad *espacial* que es la cantidad de ubicaciones geográficas que tiene la organización (Daft, 2000).
3. **Formalización.** Se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo por medio de manuales, reglas, políticas y procedimientos formales, es decir, el grado en que una organización depende de ellos para regular y desarrollar sus acciones (DuBrin, 2003). Una empresa tendrá un alto grado de formalización en la medida en que tienda a especificar y a regular por escrito gran parte de sus acciones.
4. **Especialización.** Hace referencia al número de tareas que componen un puesto de trabajo determinado y al control que la persona posee de las mismas. Cuando existe una especialización alta, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas, por el contrario, la especialización baja implica desempeñar una gama más amplia de tareas (Gordon, 1997).

5. **Espacio o amplitud de control.** Se refiere a la cantidad de personas que un administrador/ gerente puede dirigir con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2004). De acuerdo con Gordon (1997) la cantidad óptima de personas a cargo dependerá de cinco factores: las características del supervisor, los subalternos, la tarea a desempeñar, el grado de especialización y la organización.
  
6. **Jerarquía de autoridad.** Describe las relaciones de supervisión que definen los niveles jerárquicos de la organización. En toda organización formal existe una jerarquía, que otorga autoridad a las personas que se designan en los niveles superiores, para prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades que realizan los que están en los niveles bajos (Geli, 1998).

El nivel o valor que adquiere cada uno de estos parámetros de diseño lleva a la identificación de una configuración estructural específica, como esqueleto o soporte a partir del cual se desarrollarán el conjunto de la actividad empresarial. Cada organización buscará su configuración más conveniente, estableciendo cada parámetro a los niveles adecuados.

## 2.3. Principales tipos de estructuras

### 2.3.1. Estructura Simple o Plana

Este tipo de estructura describe a organizaciones con un reducido número de personas, con pocos niveles jerárquicos (2 ó 3) que hacen hincapié en el escalón superior y en la supervisión directa. Sus principales características son: poseer un escaso grado de división de departamentos; estar bajo la influencia de un fuerte liderazgo; una autoridad centralizada en una sola persona; y poca formalización (Gordon, 1997; Chiavenato, 2004). En este tipo de organización tiende haber una comunicación más directa entre la alta dirección y los miembros del nivel operativo, además de que difícilmente surgen comportamientos de carácter político (Daft, 2000). La mayoría de las organizaciones pasan por esta estructura durante sus inicios, conforme se van expandiendo van abandonando este tipo de estructura para adoptar otra más compleja que les permita responder a las nuevas exigencias (DuBrin, 2003).



### 2.3.2. Estructura Matricial

La estructura matricial, también conocida como matriz, es una estructura que combina la división en departamentos por funciones y por productos, es decir, se sobrepone un diseño en base a un producto o proyecto sobre un diseño ya existente de funciones (Daft, 2000; Gordon, 1997; Rodríguez et al. 2004). En términos generales se puede distinguir dos tipos de estructuras matriciales (Rodríguez et al. 2004):

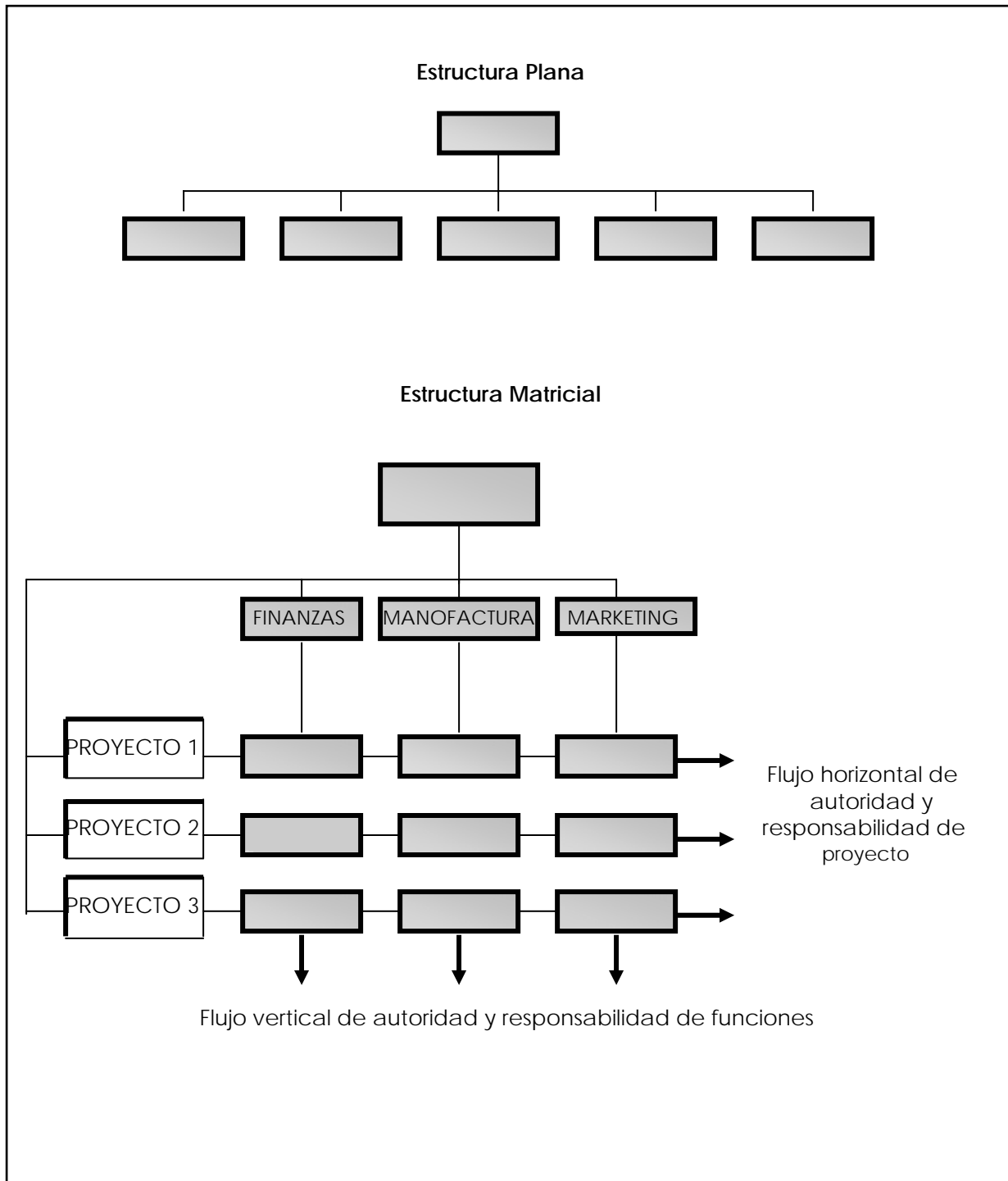
- **Permanente:** las interdependencias son más o menos estables y en consecuencia, también lo hacen las unidades y las personas implicadas.
- **Variable:** esta orientada hacia el trabajo de proyectos, en esta estructura, las unidades y las personas cambian con frecuencia según lo requiera el proyecto.

La doble división de las estructuras matriciales, les permite aprovechar las ventajas de estos dos tipos de departamentalización, entre las que se encuentran (Chiavenato, 2004): facilitar la coordinación para realizar múltiples tareas complejas e interdependientes; asignar eficientemente a los especialistas, al reagruparlos se disminuye al mínimo el número de éstos y permite que los recursos especializados sean compartidos entre los distintos productos. Su principal desventaja, es la coexistencia de una doble o múltiple autoridad, que demanda un elevado nivel de habilidades sociales en los empleados para resolver problemas como: la confusión y/o ambigüedad en la supervisión y las discrepancias de ideas, objetivos, responsabilidades y de poder entre los directivos (Chiavenato, 2004; Geli, 1998).

### 2.3.3. Estructura Burocrática

El término "Burocracia" aparece por primera vez en la obra de De Gournay en la segunda mitad del siglo XVIII sin ofrecer una delimitación conceptual precisa, surge en un contexto filosófico centrado en la reflexión sobre las formas de gobierno y en el marco más amplio de la teoría política. Ya para el siglo XIX es abordada desde una perspectiva económica, política y social, los estudios llevados a cabo durante este período, se desarrollan en relación con otros temas como la democracia, el sistema político, la estratificación social y el cambio social (De Quijano, 1987).

**Figura 1**  
Estructuras Organizacionales







Por ejemplo, a pesar de no dedicarle una parte central de su pensamiento Karl Marx, elabora su concepto de burocracia en el contexto de su crítica a la filosofía del Estado de Hegel, para quien la Administración Pública es el puente entre el estado y la sociedad. Marx, por el contrario, afirma que el Estado no representa el interés general, si no los intereses particulares de la clase dominante. Y por tanto la burocracia es en realidad el instrumento por medio del cual la clase dominante ejerce su dominio sobre las clases dominadas (De Quijano, 1987; Peiró 1992).

Para Marx, la burocracia sólo puede ser entendida dentro del contexto general de la teoría de la lucha de clases, la crisis del capitalismo y el advenimiento del comunismo, pues de acuerdo con él, la burocracia es indispensable en una sociedad dividida en clases, como uno de los instrumentos para mantener el poder de las clases dominantes y contribuir al proceso de alineación existente en la sociedad de clases (De Quijano, 1987; Peiró, 1992).

Al igual que Marx autores como Trotsky y Lenin al abordar el tema de la burocracia hacen referencia principalmente al tipo de organización que caracterizaba a la Administración Estatal. Sin embargo, la burocracia fue prevaleciendo gradualmente en otras instituciones sociales y el fenómeno de las organizaciones burocráticas se generalizó ampliamente de modo, que su proliferación llegó a constituir uno de los fenómenos más importantes en la sociedad contemporánea. En este nuevo contexto fue el sociólogo alemán Marx Weber (1864-1920) quien puso de relieve con toda claridad este fenómeno y estudió la burocracia como concepto central y básico en la comprensión de la estructura organizacional y social. La divulgación de su obra a mediados de la década de los años cuarenta, tuvo como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con el surgimiento de la Teoría de la Burocracia, como respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas (Chiavenato, 2004; De Quijano, 1987).

Weber, concebía a la burocracia como:

“...superior a cualquier otra forma en precisión, en estabilidad, en rigor de su disciplina y su confiabilidad. Así se hace posible un alto grado de cálculo de resultados para los superiores de la organización y quienes actúan en relación a ella.” (Weber, 1947; en De Quijano, 1987).

De acuerdo con Weber para lograr los máximos beneficios del diseño burocrático y por tanto, la superioridad sobre otras configuraciones estructurales la estructura burocrática deberá tener las siguientes características (Donnelly et al. 2003; De Quijano, 1987; Dubin, 1977 DuBrin, 2003; Furnham, 1997; Chiavenato, 2004):

- A. Todas las tareas deberán estar divididas en cargos altamente especializados y ejecutadas de acuerdo a un sistema de reglas para asegurar su uniformidad y coordinación. Pues, a través de la especialización los ocupantes de un cargo se hacen expertos en su trabajo, y la administración los puede hacer responsables del desempeño eficaz de sus deberes.
- B. Todos los cargos estarán delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos de acuerdo con los siguientes principios:
  - 1. Una delimitación de las obligaciones a cumplir por cada cargo en función de la división de trabajo.
  - 2. La provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el cumplimiento de esas obligaciones.
  - 3. La delimitación de las condiciones y los medios coercitivos para el ejercicio de esa autoridad.
  - 4. Deberán seguir el principio jerárquico, de modo que cada cargo se encuentre bajo el control y supervisión de un superior, y cada funcionario sea responsable ante su superior de sus decisiones y acciones, así, como de las de sus subordinados. Dando como resultado que los administradores mantengan su autoridad porque esta delegada de lo alto de la jerarquía y por su conocimiento de experto.
- C. Todas las decisiones, las reglas y los actos administrativos, deberán ser formuladas y registradas por escrito y deberá cumplirse con un espíritu de formalidad impersonal.
- D. Los ascensos deberán estar basados en sistemas establecidos en función de la capacidad, los conocimientos técnicos o la antigüedad y no por preferencias personales o nepotismos.



- E. Debido a que cada cargo requiere conocimientos y habilidades específicas, la selección de los individuos se realizará de acuerdo con esos criterios y en base a su competencia técnica demostrada en las pruebas o exámenes establecidos y/o en la habilidad que se haya demostrado o se prometa por virtud de la escolaridad y el entrenamiento.
- F. Su sistema de control deberá estar caracterizado por:
1. Normas legales establecidas por su racionalidad y un cuerpo legal compuesto por un sistema consistente de reglas abstractas establecidas intencionalmente.
  2. Los cargos de autoridad deberán ser desempeñados de acuerdo con los derechos y obligaciones previamente determinados y sólo se detentará poder por razón de su cargo.
  3. La persona obedecerán a la autoridad sujeto a los preceptos legales y no a las voluntades individuales de sus jefes.
- G. Los titulares de los puestos deberán estar:
1. Altamente capacitados.
  2. Sujetos a la autoridad organizacional sólo en lo que respecta a sus obligaciones oficiales impersonales, su comportamiento fuera del trabajo no está sujeto al control de sus superiores en la organización. El sistema burocrático controla al individuo como titular de un puesto, no como personalidad individual.
  3. Debido a que cada puesto tienen un área claramente definida de competencia en la organización, cada funcionario conocerá el área en la cual opera y las áreas en que se abstendrá de intervenir.
  4. Esta sujeto a un control bien definido y sistemático.
  5. El burócrata trabaja sin participar en la propiedad de la organización y, por lo general, no tiene medios de lograr la posesión personal de su puesto. En todos los aspectos, el funcionario es una ayuda contratada.

- H. Usualmente hay un sistema de ascensos organizado o de aumentos de salario basado en lo ejecutado, en la antigüedad o en ambos, lo que permite al empleado desarrollar una carrera dentro de la organización.
- I. La conducta de sus miembros deberá ser regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas de tipo general aplicables a cada caso y situación concreta. Existe un grado de confiabilidad para predecir el futuro del comportamiento organizacional burocrático, resultado de la confiabilidad de los puestos y de las relaciones fijas y formales que existe entre ellos. Toda función organizacional está signada específicamente a un puesto, de forma que ningún otro puesto comparte esa responsabilidad o si lo hace será bajo circunstancias específicamente señaladas, por tanto, la interacción entre los puestos está definida de manera fija y formal para minimizar el impacto de la personalidad de un burócrata dado y evitar así las alteraciones resultantes por el cambio de titulares.
- J. Cada empleado deberá relacionarse con otros empleados y clientes de una manera impersonal, manteniendo una distancia social con los subordinados y clientes. El propósito de esta práctica es asegurar que las personalidades y el favoritismo no interfiera con el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

A pesar de ser concebida por Weber como un tipo ideal de organización, la estructura burocrática al igual que las demás estructuras no esta exenta de disfunciones, que han de ser tenidas en cuenta si se desea conseguir una comprensión total del fenómeno burocrático.

#### **2.3.3.1. Disfunciones del modelo Burocrático**

No todas las burocracias funcionan como Marx Weber pretendía, una de las primeras y principales críticas al modelo burocrático weberiano, es la realizada por Robert K. Merton en su famoso artículo "Estructura burocrática y personalidad" (en Dubin, 1977) donde puso de manifiesto que las burocracias desarrollan en sus miembros características de personalidad que acaban resultando disfuncionales para la propia organización. Dentro de estas disfunciones Merton señala las siguientes:



1. *La incapacidad entrenada del experto o del especialista.* Hace referencia a las acciones basadas en el entrenamiento y en las habilidades que se han aplicado con éxito en el pasado y que pueden dar como resultado respuestas inapropiadas bajo condiciones distintas. De acuerdo con Merton el desarrollo de estas incapacidades se puede resumir en: 1) Una burocracia efectiva exige confiabilidad de la respuesta y estricto apego a los reglamentos; 2) tal devoción a los reglamentos conduce a su transformación en absolutos, ya que no se considera como relativos a un conjunto de propósitos; 3) esto interfiere con la fácil adaptación a condiciones especiales no previstas por quienes formularon las reglas generales; 4) en consecuencia, los mismos elementos que conducen a la eficiencia en general, producen la ineficiencia en casos específicos.
2. *Existe un fuerte énfasis en la disciplina, más allá del requerido.* Como ya se ha mencionado, una de las primicias del sistema burocrático, es que para que la burocracia opere con éxito debe alcanzar un elevado grado de confiabilidad en el comportamiento y un grado extraordinario de conformidad con las pautas prescritas de acción, por tanto, la estructura burocrática deberá ejercer una constante presión sobre el empleado para que sea metódico, prudente y disciplinado.
3. *Los fines se convierten en medios.* El énfasis en la disciplina llega a exagerarse hasta el punto en que el interés por el cumplimiento de los reglamentos interfiere con el logro de los objetivos de la organización. Los reglamentos y su cumplimiento literal se convierten en el fin hacia el cual se esfuerza el burócrata y las normas de la organización adquieren un valor propio e importante, independientemente de los objetivos de la organización convirtiendo los medios en fines.
4. *Se genera una relación formalizada entre el empleado y el cliente.* Derivado de la incapacidad entrenada y del desplazamiento de objetivos, surgen una relación formalizada entre el burócrata y su cliente. Todos los clientes reciben una atención estandarizada e impersonal, sujeta a las rutinas y reglamentos internos, provocando el disgusto del cliente por la falta de atención y de interés por sus problemas y necesidades particulares. Para Dubin (1977) esta disfunción burocrática se enfatiza ante el actuar de sus miembros como representantes del poder y del prestigio de toda

la organización, independientemente de su posición jerárquica en la organización. Esto conduce a una actitud dominante real o aparente, la cual sólo puede ser exagerada por la discrepancia entre su posición en la jerarquía y su posición con respecto al público.

5. *Existe una tendencia a la despersonalización de sus relaciones interpersonales.* Una de las características de la organización burocrática es que está basada en los puestos y no en las personas que los ocupan, lo que genera que las relaciones en la burocracia no sean entre personas, sino entre los ocupantes de los puestos, de ahí la despersonalización gradual de las relaciones entre los empleados. Se pone énfasis en que las relaciones entre los puestos sean interpersonales con el fin de evitar las alteraciones que resulten del cambio de titulares.

Otro autor que ha señalado las deficiencias del tipo ideal de burocracia es Warren G. Bennis (1966; en Dubin, 1977) quien dirige su crítica más allá de las disfunciones reflejadas en el burócrata. De acuerdo con Bennis la estructura burocrática posee insuficiencias para hacer frente a por lo menos cuatro riegos:

1. Un cambio rápido e imprevisto. La fuerza de la burocracia estriba en su capacidad de manejar con eficiencia los acontecimientos rutinarios y predecibles de los asuntos humanos. Con sus dimensiones estructurales la burocracia, no se adapta al cambio tan rápido que el ambiente requiere.
2. Un crecimiento de tamaño. En teoría, la altura posible de una pirámide burocrática carece de límites naturales; pero en la práctica el elemento de complejidad casi siempre acompaña al aumento de tamaño.
3. Una mayor diversidad. En las actividades modernas no se puede prescindir de personas de una competencia muy heterogénea y especializada.
4. Un cambio en el comportamiento gerencial. Hay un cambio sutil pero perceptible en la filosofía del comportamiento gerencial, iniciado por:
  - a. Un nuevo concepto de la naturaleza humana basado en un mejor conocimiento de las necesidades complejas y cambiantes que ha venido a reemplazar una idea demasiado simplificada, ingenua y mecánica de la naturaleza humana.



- b. Un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y en la razón, que sustituye al modelo del poder basado en la coerción y en la amenaza.
- c. Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en los ideales humanísticos-democráticos, que reemplazan el sistema de valores mecanicistas y despersonalizados de la burocracia.

En la misma línea Katz y Kahn (1979; en De la Torre, 1998) dirigen su crítica del sistema burocrático, al análisis de los factores externos que limitan su racionalidad. De acuerdo con estos autores, la concepción errónea más importante de este sistema de organización consiste en ignorar que una organización depende constantemente del input que procede del medio ambiente en el trabajo.

Por su parte Goulder (1987; en Dubin, 1977) admite por un lado el carácter funcional de la burocracia en cuanto a que reduce la percepción de las relaciones de poder entre superiores e inferiores, tal y como suponía Weber, disminuyendo la tensión interpersonal y favoreciendo la cooperación. Sin embargo, Goulder considera por otra parte que la imposición de normas también produce efectos disfuncionales. Según el autor la detallada descripción, mediante reglas, de un comportamiento inaceptable facilita la conciencia de los empleados acerca del mínimo comportamiento aceptable, cuando este fenómeno se une a un bajo nivel de identificación con los fines de la organización, se produce entre los burócratas una tendencia a trabajar en los mínimos niveles exigidos, que repercute, naturalmente en detrimento de la productividad y del nivel de consecución de fines en la organización, provocando un aumento de la supervisión y el control, los cuales a su vez generan conflictos y tensiones interpersonales.

Para Selznick (1984; en Peiró, 1992) el problema central de la burocracia surge de la necesidad de delegar el poder en los subsistemas organizacionales, que conduce a un desplazamiento de fines y a una diferenciación de intereses entre distintos subsistemas, y entre éstos y el sistema total. Los diferentes departamentos infravaloran los fines de la organización en beneficio de los propios, este fenómeno produce un aumento del control central que, a su vez, produce un círculo vicioso del que resulta difícil salir.

Las críticas realizadas al modelo burocrático han estado dirigidas, por un lado a señalar las insuficiencias de un concepto que no tenía en cuenta las aspectos empíricos de las organizaciones concretas y olvidaba las dimensiones no racionales de la misma; otras han puesto de manifiesto las propias contradicciones del tipo ideal establecido por Weber señalando que una organización concreta que reuniera todas las características en el establecidas no tendría que hallarse necesariamente situado en el máximo de eficiencia, sobre todo porque los factores que determinan ésta no pueden establecerse en abstracto. Todas estas críticas han puesto de manifiesto las disfunciones que surgen a partir del modelo de organización burocrática establecido por Weber (Peiró, 1992).

Sin embargo, las deficiencias de la estructura burocrática deben ser tomadas en cuenta en busca de un refinamiento de ellas, más que condenar a este sistema de organización, por el hecho de que la forma burocrática de administración tiene sus fallas, no se puede condenarla en su totalidad. No hay que olvidar que la burocracia nació ante la necesidad de orden y precisión por parte de la empresa y ante las exigencias de los trabajadores de recibir un trato imparcial, libre de nepotismo y crueldad, y contra los juicios caprichosos y subjetivos que se presentaron en los primeros años de la Revolución Industrial (Warren 1966; en Dubin, 1977).

Por otra parte, hay que tener presente que no existe a la vista una gran invención administrativa que reemplace a la forma burocrática de administración, la estructura burocrática parece ser la mejor manera para coordinar a un inmenso número de personas con antecedentes distintos para ejecutar una tarea coordinada y compleja, que exige la delegación de autoridad a un subjefe o intermediario ante la imposibilidad de que una sola persona pueda tener coordinación y control sobre un gran número de empleados y cumplir con todas las funciones gerenciales.

#### **2.3.4. Estructura Burocrática Profesional**

La estructura burocrática profesional tuvo su origen en las organizaciones que dependían de profesionales capacitados para desempeñar el trabajo. Esta estructura contiene parte de la formalización inherente a la burocracia, pero subraya la estandarización de las capacidades, en lugar de la estandarización de los procesos laborales, para la coordinación. Tiene escasa diferenciación horizontal o vertical, pero tiene mucha





diferenciación personal, usa la capacitación para asegurar que los trabajadores cuenten con los conocimientos y habilidades requeridas para el funcionamiento efectivo de la organización (Gordon, 1997). Este tipo de estructura hace hincapié en la autoridad y en el poder derivados, no de la posición jerárquica, sino del carácter profesional, especializado y experto de los miembros (Alcover de la Hera et al., 2003).

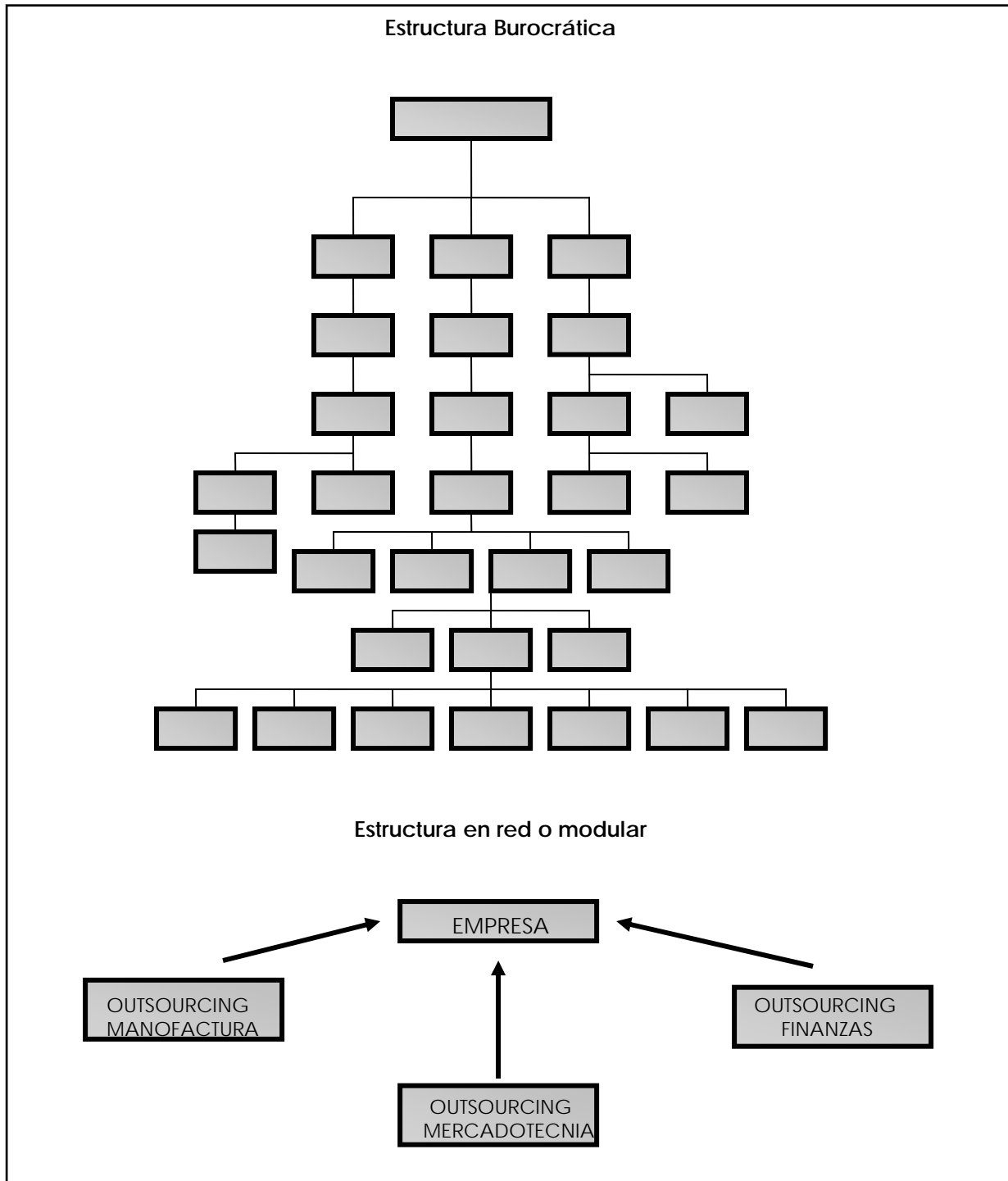
### **2.4. Estructuras Vanguardistas**

Las estructuras hasta aquí descritas han servido de base para la creación y desarrollo de las empresas a lo largo del siglo pasado. Sin embargo, en los últimos tiempos están surgiendo nuevas opciones de estructura orientadas a dar respuesta a las nuevas demandas del entorno.

#### **2.4.1. Estructura de Equipo o Horizontal**

Se caracteriza por ser los equipos sus unidades estructurales primarias, pues se basa en ellos para coordinar y ejecutar las diferentes actividades de la organización, adoptando una orientación horizontal en lugar de vertical. Su característica principal es que elimina las barreras entre los departamentos y descentraliza el proceso de decisión, dejándolo en manos de los equipos de trabajo. Este tipo de estructura requiere que los empleados se entrenen en diferentes habilidades y competencias para alcanzar un mejor desempeño al desarrollar y operar funciones generales y específicas en los diversos procesos (Alcover de la Hera et al., 2003; Chiavenato, 2004; Rodríguez et al., 2004). De acuerdo con Chiavenato (2004) en organizaciones pequeñas, esta configuración suele reflejar la estructura completa, en organizaciones de mayor tamaño, puede cumplir un papel complementario de la configuración existente, cuando se necesita desarrollar productos nuevos o coordinar proyectos importantes, lo que le permite lograr cierta flexibilidad en la realización de los procesos clave. Sus principales desventajas son: crear una descentralización excesiva y no planeada, e inversión excesiva de tiempo en reuniones (Chiavenato, 2004; Daft, 2000; DuBrin, 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997).

Figura 2  
Estructuras Organizacionales





#### 2.4.2. Estructura en Red o Modular

Se trata de organizaciones pequeñas que desarrollan la estrategia y para ejecutarla contrata externamente la mayor parte de sus funciones. Su estructura es sumamente centralizada y con escasa o nula división de departamentos, su principal característica es concentrarse en su actividad nuclear o esencial y delegar a terceros el resto de las actividades para completar el proceso productivo, a fin de lograr una posición importante y estratégica en el mercado (Chiavenato, 2004; Daft, 2000; DuBrin, 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997). Entre las ventajas que se derivan de esta estructura se encuentra la flexibilidad en la fuerza de trabajo que permite que cada proyecto cuente con los talentos específicos requeridos; costos administrativos bajos; competitividad a escala global; optimización y excelencia. Entre sus desventajas se encuentran: mayor incertidumbre y posibles fallas; menor lealtad de los socios o asociados; falta de control y gran dependencia sobre el desarrollo de las actividades de la empresa externa (outsourcing) (Chiavenato, 2004). Actualmente en la mayoría de las organizaciones, la estructura en red complementa la estructura regular, de modo que grandes organizaciones tiene pequeñas unidades que usan la estructura en red para formar alianzas estratégicas con otras compañías o para delegarles sólo alguno(s) de sus procesos, favoreciendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones de continuo cambio y aprovechar nuevas oportunidades (Alcover de la Hera et al., 2003; Chiavenato, 2004; Rodríguez et al., 2004).

Hasta aquí, se han descrito las estructuras formales que describen las líneas prescritas de comunicación, autoridad y de dependencia que posee cada organización. Sin embargo, con mucha frecuencia, las pautas de interacción siguen canales distintos a los formales, dando origen a una **estructura informal**, que describe el comportamiento que acompaña, se entre mezcla o figura tras la estructura formal.

#### 2.5. Estructura informal

La organización formal no logra cubrir todas las dimensiones del individuo ni pretende reglamentar todas. Por eso, surgen aspectos no previstos dentro de ella, que han sido caracterizados como "**informales**" que reflejan los esfuerzos espontáneos de los individuos y

subgrupos por controlar las condiciones de su existencia, en ocasiones llegando a provocar transformaciones estructurales en la propia organización (Zelznick, 1984; en Peiró, 1992).

La estructura informal se vincula, pues, con lo que no está establecido, escrito o representado en los modelos formales, como son: las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las pautas de interacción social, las imágenes, el lenguaje, los símbolos y demás atributos conectados con la cultura de la organización (Alcover de la Hera et al., 2003; Daft, 2000; DuBrin, 2003; Donnelly et al., 2003; Geli, 1998; Gordon, 1997) que reflejan los esfuerzos espontáneos de los individuos y subgrupos por encontrar las condiciones de su existencia en la organización, y son el resultado de la naturaleza política de la organización y de las interacciones sociales de sus miembros (Alcover de la Hera et al., 2003).

La finalidad primordial de la organización informal es cubrir las deficiencias y lagunas que se producen desde el punto de vista psicológico al aplicar el diseño de la organización formal que como es lógico, no puede prever la gran cantidad de contingencias que una vez aplicada, se producen (DuBrin, 2003; Donnelly et al., 2003; Gordon, 1997; Rodríguez et al., 2004). Pues, a pesar de que los roles organizacionales exigen de cada persona solamente un número limitado de actividades, es la persona total la que viene al trabajo trayendo consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación. A medida que las personas comienzan a trabajar con otras, establecen patrones de coordinación y llegan a acuerdos informales que sobrepasan los especificados formalmente en la estructura formal. Generalmente estos procedimientos informales a menudo se dan precisamente para resolver problemas que no pueden resolver mediante los reglamentos y procedimientos formales (Shein, 1982).

Tanto la estructura formal e informal constituyen la estructura de la organización, en ocasiones, apenas se pueden distinguir una de la otra, sin embargo, en otros casos ambas difieren de manera clara, lo cual puede indicar que las relaciones formales son disfuncionales, ya sea en parte debido a las deficiencias de la estructura formal o a los cambios en las condiciones a las que se tiene que enfrentar la organización (Alcover de la Hera et al., 2003). De acuerdo con Gordon (1997) las diferencias entre la estructura formal y la informal es un indicador de deficiencias en las relaciones formales de dependencia, originados por cuatro motivos básicos:



1. Los empleados no conocen bien los canales oficiales de comunicación y por tanto utilizan otros.
2. Los obstáculos interpersonales impiden que los trabajadores usen los canales formales de dependencia.
3. Los trabajadores obtienen una respuesta más rápida si pasan por alto ciertos canales.
4. En algunas organizaciones las relaciones extraoficiales se legitiman y sustituyen a las formales.

Es por esto, que el análisis de las estructuras organizacionales deberá incluir una evaluación de las diferencias entre ambos tipos de estructuras, a fin de obtener una configuración de una estructura formal más efectiva tanto para la organización, como para los empleados.

### 2.6. Eficacia de la estructura

Pocas veces se plantea si la estructura adoptada por la organización sirve o no para el logro de las metas establecidas, en ocasiones como se acaba de mencionar suele ser la misma estructura la que entorpece el desarrollo de las actividades organizacionales.

Daft (2000) considera que cuando una estructura no corresponde con las necesidades de la organización, aparecen uno o más de los siguientes síntomas de deficiencia estructural:

- ⇒ *La toma de decisiones se demora o carece de calidad* por una sobresaturación de problemas, una insuficiente delegación de autoridad, una mala calidad de la información y/o canales de comunicación inadecuados.
- ⇒ *La organización no responde en forma innovadora a un entorno cambiante.* La organización deberá actuar ante los cambios en el mercado y las innovaciones tecnológicas, y de ser necesario adecuar su estructura a estas y otras exigencias ambientales.
- ⇒ *Es evidente que existen conflictos,* la estructura de la organización debe permitir que los objetivos departamentales en conflictos se combinen con el conjunto de metas de la organización. Generalmente, cuando los departamentos actúan con propósitos

encontrados o están bajo presión para alcanzar las metas departamentales a costa de los objetivos organizacionales, es frecuente que la estructura sea la culpable.

Por su parte Child (1964; en Furnham, 1997) considera que las consecuencias de la deficiencia estructural se manifiestan en:

- ⇒ *Poca motivación y baja moral en sus empleados*, originada por decisiones incongruentes y arbitrarias, una insuficiente delegación en la toma de decisiones, falta de claridad en la definición de los puestos y en la evaluación del desempeño, presiones derivadas de la competencia entre distintas partes de la organización, gerentes y supervisores agobiados con sistemas de apoyo inadecuados, entre otros factores.
- ⇒ *Decisiones tardías e inadecuadas*, resultado de una falta de información relevante y oportuna a las personas indicadas, y una mala coordinación de los encargados de tomar decisiones en diferentes unidades, esto debido a una insuficiente delegación y procedimientos impropios de evaluación de las decisiones anteriores.
- ⇒ *Conflictos y falta de coordinación*, ocasionadas por la incapacidad de integrar a las personas en equipos; una falta de coordinación y un desfase entre la planeación y el verdadero trabajo operativo, y a una comunicación mal planeada, contradictoria o poco clara.
- ⇒ *Aumento de costos*, que puede derivarse de un elevado número de puestos de alto nivel, un exceso de trabajo administrativo en detrimento del trabajo de producción y a la presencia de algunos o todos los demás problemas organizacionales.

Desde luego, es posible que éstas deficiencias sean síntomas de otros problemas organizacionales, sin embargo, la presencia de más de tres de estos síntomas, estará señalando la existencia de problemas estructurales.

A fin de evitar estas deficiencias estructurales, según, Guízar (1998; en Furnham, 1997) debe haber una relación causa-efecto entre las demandas ambientales y el grado de acoplamiento de la estructura interna de una organización, es decir, que si las demandas ambientales encuentran una organización mal alineada, con una estructura que no responda a ellas, la más probable es que disminuya su eficacia, con todas las consecuencias que ello



implica. Pues, como afirma Cummings (1997; en Rodríguez et al., 2004) la estructura organizacional deberá ser diseñada para responder a las demandas ambientales y otros factores como son:

- ⇒ El Tamaño de la empresa
- ⇒ La tecnología
- ⇒ La estrategia de la organización
- ⇒ Las operaciones globalizadas

Por su parte Alcover de la Hera et al. (2003) consideran que además de estos factores existen otros factores que van a determinar qué configuración estructural es la más apropiada para cada organización, como son:

- ⇒ Los objetivos
- ⇒ Los recursos humanos
- ⇒ La cultura
- ⇒ La fase del ciclo vital en que se encuentre la organización

Por tanto, la efectividad de la organización dependerá de su respuesta rápida y adecuada a las contingencias que puedan surgir de estos factores.

## **2.7. Los efectos de la estructura en el comportamiento humano**

En el capítulo anterior se ha apuntado la importancia de la estructura organizacional como una influencia sobre el comportamiento de los individuos que forma parte de una organización. La forma en que la estructura influye en el comportamiento de los individuos es abordada por Likert (1979; en Peiró, 1992) en su obra *New Patterns of Management* donde señala los diferentes tipos de estructuras que puede adoptar una empresa y sus repercusiones sobre el comportamiento de los individuos. Según Likert en estructuras establecidas sobre la organización de línea, la especialización del trabajo y caracterizadas por flujos de comunicación verticales, se dificulta la actividad del grupo reduciendo la colaboración y dilatando la transmisión de información. Contrario a lo ocurrido en estructuras que hacen hincapié en sistemas sociales altamente coordinados y cooperativos, donde los empleados se

encuentran altamente motivados hacia la organización y se unen en una sola fuerza dedicada a alcanzar los objetivos mutuamente establecidos en la organización.

Robbins (1989; en Peiró, 1992) partiendo de la evidencia que existe sobre el tamaño de la organización, el nivel organizacional, el tamaño de control, la diferenciación (horizontal y vertical) y la centralización como las principales variables estructurales, dirige su análisis exclusivamente a la relación que existe entre estas variables y el comportamiento organizacional. Sin embargo, para el autor sólo dos de estas variables estructurales cuentan con la evidencia necesaria para ser consideradas como determinantes del comportamiento organizacional, pero sobre todo como evidencia del desempeño. Según Robbins, la satisfacción en el trabajo se va mermando con el tamaño de la organización, ya que al aumentar el tamaño, disminuyen las oportunidades de que el individuo participe en la toma de decisiones, lo mismo sucede con la proximidad e identificación con las metas de la organización, así como con la claridad entre la actividad individual y un resultado perceptible. Un mayor tamaño en la organización también ofrece menos oportunidad al empleado de identificarse con su organización. En cuanto al nivel organizacional (jerarquía) Robbins señala que como conforme el empleado asciende por la jerarquía, recibe incentivos como una remuneración económica más elevada, adquiere la autoridad formal, los privilegios del estatus aumentan y, con ellos la satisfacción en el trabajo, lo que no implica que el empleado con menor jerarquía no se encuentre satisfecho con su trabajo.

Aún cuando para Robbins, no existe una relación clara entre la diferenciación vertical, horizontal y la conducta organizacional, autores como Shneider (1972; en Peiró, 1992), Porter y Stone (1973; en Peiró, 1992) afirman que las funciones que se desempeñan, el tipo de tareas, los roles que realiza, así como la diferenciación vertical y horizontal, tienen consecuencias importantes sobre la interacción y actitudes de los miembros de la organización, al aumentar la probabilidad de ciertas interacciones y reducir otras.

Donnelly et al. (2003) considera por su parte que la tarea en sí misma es un estímulo poderoso del comportamiento individual, pues los individuos responden de manera significativa hacia las tareas que llevan a cabo, hacia los grupos con los cuales trabajan y hacia los líderes que los influyen. Las actividades al ser de rutina o de no-rutina; de requerir altos o bajos niveles de habilidad; de ser percibidas como desafiantes o como triviales; de requerir de interacciones





con colegas, gerentes, clientes, proveedores, necesitan y requieren de distintos patrones de conductas. Por ejemplo, los grupos que realizan la misma tarea serán menos cohesionados, menos abiertos a ideas nuevas y menos comunicativos que el grupo con personas que realizan tareas distintas (Donnelly et al., 2003).

Sin embargo, no hay que olvidar que si bien la conducta está parcialmente determinada por la estructura organizacional en la que ocurre, también es cierto que es capaz de modificarla la estructura al menos parcialmente a través de múltiples vías como son: su nivel de implantación, conflictos y negociaciones, la forma de asumir las tareas y los roles, los sistemas de presión, sindicatos, etcétera.

## CAPÍTULO 3

### PODER E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones requieren del trabajo conjunto de un gran número de personas que colaboran en distintas actividades y distintos niveles de la organización, esto implica necesariamente la aparición de relaciones de dependencia entre los empleados para llevar a cabo las funciones y la obtención de metas, debido a esto cada interacción y relación social en una organización implica un ejercicio de poder e influencia.

#### 3.1. Definición de poder

Las diversas formas de poder y su inclusión en todas las esferas sociales, hacen que sea imposible definirlo de una sola manera y de forma sencilla. Por lo que no existe una definición conceptual generalmente aceptada de poder, sino varias, cada una de las cuales subraya un aspecto ligeramente distinto de este concepto.

Una definición ya clásica es la propuesta por Lewing (1935; en Guillén y Guil, 2000) quien lo define como la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud sobre otra persona.

La definición también ya clásica y ampliamente utilizada es la propuesta en 1957 por Dahl (en Guillén y Guil, 2000). Para él, una persona (A) tiene poder sobre otra persona, grupo o institución (B), en la medida en que puede conseguir que B haga algo o deje de hacer algo, que no lo haría de otro modo.

Otro que lo definió fue Max Weber (1947; en Uribe, 2003) quien lo concibe como la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo a pesar de las resistencias.

Para Kaufmann (1993), el poder es la habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra persona.



Aunque cada una de estas definiciones posee una cierta cantidad de elementos únicos, también poseen ciertas similitudes conceptuales a partir de las cuales se hallan implícitos los siguientes aspectos del poder (Munduate y Martínez, 1998; en Guillén y Guil, 2000):

- 1) **Es racional.** Al definir el poder, no se hace en términos generales, pues, se habla del poder de determinadas personas o grupos, en relación a otras personas, grupos o instituciones, y en determinadas situaciones. De este modo, A puede tener más poder en relación a B, y en menos en relación a C. A puede tener hoy mucho poder sobre B, pero mañana puede ocurrir lo contrario. Por tanto el poder es relacional, surge de la relación entre las partes. Es este carácter relacional del poder, es el que explica el rol dinámico del mismo en las organizaciones.
- 2) **Surge de la dependencia de los recursos.** El poder es relacional, surge de la relación entre diferentes partes, estableciéndose con un carácter de dependencia mutua: A necesita algo que B posee, y éste necesita algo que tiene A. Aunque las dos partes sean interdependientes, el grado en que cada uno depende del otro puede variar.
- 3) **Implica libertad de la conducta de B para tomar decisiones.** Para que A pueda lograr que B lleve a cabo una acción, es preciso que B tenga libertad para tomar su propia decisión. En el caso extremo, si la conducta de B en el trabajo está programada de manera que no pueda elegir, sin duda está coartada su libertad de hacer otra cosa que no sea la que está realizando.
- 4) **Es un potencial.** El poder hace referencia a una capacidad o potencial. El poder puede existir sin que se utilice, es decir, se pueden controlar determinados recursos, y por tanto tener poder, sin la necesidad de emplear dicho control sobre los recursos. Por ejemplo, un sargento tiene la capacidad de arrestar a un soldado, independientemente de que ejerza o no ejerza dicha capacidad. Sólo si aplica el castigo, estará ejerciendo su poder, es decir, estará influyendo sobre el soldado. En este sentido, se considera que el poder es la capacidad para ejercer influencia.

### 3.2. El poder como relación social

El poder no debe considerarse como una sustancia o un objeto, pese a que el lenguaje corriente tiende a hacernos creer que es precisamente eso. El poder no se posee, ni constituye una cualidad predicable de alguien, el poder no es una cosa que uno tiene, es el resultado de una relación en la que unos obedecen y otros mandan. No es posesión de nadie, sino el resultado de esa relación. Por esta razón, el poder está estrechamente vinculado no sólo ni prioritariamente con la fuerza o la violencia, sino con ideas, creencias y valores que ayudan a la obtención de obediencia y dotan de autoridad y legitimidad al que manda (Del Águila 2002; en Jiménez, Luque, Sangrador y Vallespín, 2006).

Diversas investigaciones toman la perspectiva de que el poder es un atributo de las interacciones sociales y no de características generales de personalidad. Estos teóricos muestran la noción de que en la interacción social, el poder no es determinado por las acciones de un individuo, pero sí por las acciones en conjunto de los individuos. En este sentido, Cartwright y Alvin, (1951; en Rivera y Díaz, 2002) afirman que el poder es una relación entre dos personas, por lo que no es en absoluto un atributo de una persona o un individuo en particular.

### 3.3. Características de la relación de poder

Derivado de ser una relación social y no un atributo personal, generalmente las relaciones de poder se caracterizan por (Jiménez et al., 2006):

1. Ser una relación dialéctica: entre A y B debe existir algún tipo de interdependencia, vínculo, conexión o interacción reales.
2. Ser una relación probabilística: el ejercicio del poder por A siempre supone un cierto margen de maniobra de reacción por parte de B. Esa mayor o menor probabilidad de que éste actúe según las demandas de A depende no sólo de los atributos de éste último, sino también de la situación en que se desarrolla esa relación de poder.



3. La dependencia. En el ejercicio de poder de A sobre B, éste de algún modo depende de A respecto a algo. Y tanto más poder tendrá A cuanto mayor dependencia tenga B respecto a él.
4. Es una relación asimétrica: entre A y B hay una relativa desigualdad, del tipo que fuere. Lo que no excluye que, pasado el tiempo, o en otro escenario diferente, sea B el que ocupe la posición de A y esa asimetría sea distinta.
5. Es una relación condicionada por la situación: las relaciones de poder acontecen siempre y necesariamente en un contexto espacio-temporal. Esta característica es muy importante, pues exige tener en cuenta los factores externos de A y/o B, que pueden ser determinantes en la relación. El hecho de que la relación de poder esté afectada, adicionalmente por la situación ayuda a identificar cuales son los niveles de la conducta de B controlados por A: pensamientos, sentimientos o acciones, o los tres a la vez. Asimismo, el factor situacional señala la duración temporal que puede tener el ejercicio del poder.
6. Es relación causal. Un concepto completo de relación de poder debe incluir la condición de que A, de algún modo, "causa" o afecta la reacción de B. Es decir, B no actuaría como lo hace si antes A no hubiera intervenido. Tal propuesta supone un concepto de poder que deja de lado la circunstancia de que B actúe de forma determinada o conforme a los supuestos deseos de A sin que ésta haya intervenido en absoluto o sin que sea consciente de ello.

### 3.4. El poder en las organizaciones

Para aludir al poder en el contexto organizacional se debe considerar a la organización a partir de tres marcos de referencia (Handy, 1987; en Kaufmann, 1993):

- ⇒ Como un conjunto de individuos con sus peculiares estructuras de personalidad, sus necesidades propias y diferenciales y sus formas particulares de adaptarse a sus roles.

- ⇒ Como sistemas socio-políticos con fines precisos, relaciones contextuales, objetivos y valores, mecanismos de administración y jerarquías de poder
- ⇒ Como sistemas de poder e influencia, muy similares, lógicamente, a los sistemas socio-políticos.

Estos tres marcos de referencia interaccionan entre sí, lo que se traduce en un doble resultado: por una parte las organizaciones no son meros conjuntos de individuos, sino sistemas políticos, y por otra parte, las relaciones de poder dentro de la organización constituyen los principales mecanismos de vinculación, lo que convierte a los conjuntos de individuos en sistemas con metas (Kaufmann, 1993).

En general, se puede afirmar que las organizaciones pueden ser concebidas como una fina trampa de pautas de influencia por medio de las cuales un individuo o un grupo pretende conseguir que otros individuos o grupos piensen o se comporten de una forma determinada (Kaufmann, 1993).

Para Pfeffer (1993), existen diferentes factores o circunstancias que determinan o favorecen el uso del poder en las organizaciones, como son:

1. La interdependencia. La esencia de toda organización es la interdependencia, donde todas las personas necesitan la ayuda de los demás para llevar a cabo su trabajo, pues, sin esta predisposición es probable que la organización o grupo fracase. De acuerdo con Slancik y Pfeffer (1981; en Pfeffer, 1993), la interdependencia es la razón por lo que las cosas no resultan como se quisiera; existe interdependencia siempre que el sujeto activo no controla todas las condiciones necesarias para el logro de una acción o para obtener el resultado deseado. Por lo tanto, cuando hay interdependencia es necesario que se desarrolle el poder y la capacidad para influir en aquellas personas de quienes se depende para poder alcanzar las metas; sobre todo en aquellos casos donde la gente con la que se es interdependiente esta en desacuerdo con las ideas. La interdependencia se produce por varias causas entre las que se encuentran la forma en que las tareas se organizan, y la escasez de los recursos, por lo que cuando son pocos los recursos con los que cuenta la organización la asignación de éstos entre sus diferentes



departamentos y miembros aumenta la interdependencia, y desencadena en el uso del poder y la influencia.

2. La diferencia en puntos de vista. En la organización cuanto más especializadas están las tareas, mayor probabilidad de desacuerdo habrá, puesto que cuando el trabajo se divide en especialidades hay más posibilidad de que la organización cuente con gente de distinta formación y experiencia, lo que causa que adopten posturas distintas ante una misma situación, siendo mayor la posibilidad de desacuerdo, sobre todo si no se cuenta con objetivos claros que hagan que las distintas subunidades junten sus esfuerzos.
3. La importancia del asunto. El poder es un recurso valioso, como tal, aquellos que lo poseen suelen reservarlo para los asuntos importantes. Por ello, en las organizaciones el poder tiene mayor peso en las decisiones más importantes que son las que suelen tomarse en los más altos niveles de la organización o en aquellas que implican acciones de cierta trascendencia como reorganizaciones y asignación de recursos.

### 3.5. Bases de poder

El trabajo más ampliamente reconocido y utilizado sobre las bases de poder es el realizado en 1959 por John French y Bertran Raven, quienes identifican cinco bases de poder en el marco organizacional:

1. **El poder legítimo.** Emanado del puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización, es decir, se basa en el puesto que ocupan tanto el agente de poder como el sujeto objeto del mismo en la estructura de la organización. Se presenta cuando un empleado o blanco de influencia reconoce que el influyente tiene derecho a ejercer influencia, dentro de ciertos límites. Lo que implica que el influido tiene la obligación de aceptar este poder. Los vínculos de esta legitimidad se definen parcialmente por la naturaleza formal del puesto y de manera parcial por las normas y tradiciones informales. De estas normas sociales y tradiciones informales surgen otras formas de poder legítimo:

- a. Poder legítimo de reciprocidad. Se expresaría, tácticamente, del siguiente modo: "Yo hice esto por ti, por lo que debería esperar que hicieras lo mismo por mí".
  - b. Poder legítimo de equidad. Su expresión táctica sería: " Tú hiciste algo que me causó problemas, por tanto, tengo derecho a pedirte que hagas algo para recompensarme".
  - c. Poder legítimo de responsabilidad o dependencia. Alude, tácticamente, a normas que indican que tenemos la obligación de ayudar a otros que no se pueden ayudar a sí mismos, o que dependen de nosotros.
2. **El poder de recompensa.** Se basa en la capacidad del agente de poder para distribuir algo que el sujeto valora. El poder de recompensa puede ir más allá de los bienes materiales, alguna gente puede estar más motivada por el deseo de reconocimiento y aceptación.
  3. **El poder coercitivo.** Es el lado contrario del poder de recompensa, pues, se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir con los requisitos. Claramente, cuanto más fuertes son las sanciones que una persona puede ejercer sobre otras, más fuerte será su poder coercitivo. Sin embargo, al mismo tiempo, la utilización del poder coercitivo genera una fuerte hostilidad y resentimiento por parte del empleado.
  4. **El poder del experto.** Se basa en la idea o el concepto de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el influido no tiene. El poder no deriva del conocimiento en sí (que puede o no poseer el agente), sino de que el sujeto crea que el agente de poder sabe o conoce qué es lo mejor en esa situación.
  5. **El poder referente.** Es la habilidad para controlar la conducta de los demás por la identificación que ellos desean tener con la fuente de poder. Deriva de un sentido de identificación mutua, donde el destinatario experimenta la sensación de unidad con el agente, y siente así que desea ver las cosas de un modo similar a la de él.





Posteriormente Raven (1965, 1990, 1993; en Guillén y Guil, 2000) incorporó una sexta base, que denomino:

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

Autores como Bass (1960; en Guillén y Guil, 2000), Hinking y Schriesheim (1994; en Guillén y Guil, 2000) han propuesto que estas bases de poder identificadas por Raven y French pueden ser agrupadas en dos grandes dimensiones: poder de posición y poder personal, más recientemente se ha empleado el término de poder formal o de posición (bases de poder legítimo, coercitivo, de recompensa e informacional) y poder informal o personal (bases de poder experto y referente), respectivamente, por su articulación a la estructura formal e informal.

### 3.6. Fuentes estructurales de poder

La propuesta análisis de French y Raven no constituye el único análisis de los orígenes del poder organizacional. Otra propuesta la realizada por Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) quienes identifican las siguientes bases de poder dentro de una organización:

1. Poder de posición: la ubicación del puesto que se desempeña en una organización le otorga al empleado poder a través del control en el flujo de información y de comunicación personal.
2. Poder de conocimiento: en las organizaciones se procesa la información para producir bienes y servicios, por tanto, los conocimientos determinantes para alcanzar las metas de la organización convierten en poderosa a la persona que los posee.
3. Poder en la toma de decisiones: se torna una fuente de poder por que las personas o grupos pueden afectar el proceso de toma de decisiones, la meta, las premisas, las alternativas o los resultados.

4. Poder por relaciones: las afiliaciones, los canales de información y coaliciones de la organización representa la fuente de poder.
5. 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 y de información. La importancia de los recursos específicos para el éxito de una empresa y la dificultad de obtenerlos es variable, por lo que los recursos esenciales o difíciles de obtener ganan poder en las organizaciones.

### 3.7. Poder y autoridad

Es importante distinguir entre los conceptos de poder y autoridad, ya que cuando el poder se legitima en el contexto organizacional se convierte en autoridad. Weber enfatizó el papel fundamental de la legitimidad en la práctica del poder. Al transformar el poder en autoridad, el desempeño de la influencia se transforma de una manera sutil pero significativa (Kaufmann, 1993).

Al hablar de autoridad se hace referencia al grado de poder asociado a un puesto, de acuerdo con el diseño formal de la organización; mientras que el poder estará constituido por otras bases (personales y estructurales). Así pues, mientras que la autoridad exige la legitimidad formal por parte de la organización, el ejercicio del poder no lo requiere; es decir, no necesita apearse a la línea jerárquica, sino que puede adoptar estrategias diferentes (Rodríguez, Díaz, Fuentes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004; Spector, 2002).

Por tanto, concretamente la autoridad formal es una base de poder legítimo, las personas o los grupos que tratan de ejercer influencia son percibidos como entes que tienen derecho de hacerlo, dentro de los límites reconocidos, pues, se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una organización.

Las organizaciones no pueden confiar solamente en la experiencia demostrada, la lealtad personal o los valores compartidos para obtener el cumplimiento de peticiones y directivas. Puesto que las personas vienen y van en las organizaciones, puede no haber tiempo suficiente para desarrollar estos tipos de influencia personal. Así, las organizaciones confían en la



autoridad como un mecanismo para la obtención de una conformidad mínima con los requerimientos del papel y directivas de la administración (Kahn y Katz, 2004). La autoridad no sólo facilita una ejecución confiable del papel, también hace más fácil y aceptable el ejercicio del poder, pues existe menos probabilidad de resistencia o resentimiento hacia la persona que ejerce poder cuando se espera que ésta haga peticiones legítimas como parte normal de su puesto (Pfeffer, 1997).

Existen dos posiciones básicas y contrapuestas de la autoridad formal respecto al derecho de dirigir que posee la persona que detenta la autoridad formal. La posición clásica afirma que la autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y de ahí hacia abajo lícitamente, de un nivel a otro (por ejemplo, las organizaciones militares que llevan años funcionando con este concepto clásico). Según esta posición la gerencia tienen el derecho de girar órdenes lícitas y los empleados tienen la obligación de obedecer, debido a que al entrar y pertenecer a una organización aceptan la autoridad de lo superiores jerárquicos y, por consiguiente, tienen la obligación de obedecer directrices lícitas. La segunda posición considera que la base de la autoridad está en el influido y no en el influyente. La primera observación de esta posición es que no todas las leyes o las órdenes lícitas son obedecidas en todas las circunstancias, algunas son aceptadas por el receptor de las órdenes pero otras no. El punto central es que el receptor decide si las cumplirá o no. Por ejemplo, si un supervisor da la orden de trabajar con mayor intensidad, los empleados pueden optar por no cumplir la orden. Esta posición no debe sugerir que la insubordinación y el caos son la norma en las organizaciones, de hecho, la mayor parte de la autoridad formal es aceptada por los miembros de la organización (Chatterjee, 2001).

Chester I. Barnard ferviente seguidor de esta posición, ha definido las condiciones en las que una persona acepta la autoridad superior. Según el autor cuatro son las condiciones que deben darse en forma simultánea para que una persona acepte, que un comunicado tiene autoridad: que pueda y que entienda el comunicado; que en el momento de tomar su decisión, piense que no es incongruente con el propósito de la organización; que, en el momento de tomar su decisión, piense que es compatible con sus intereses personales en general; y, que tenga capacidad mental y física para cumplirla (Chatterjee, 2001).

Por último, es importante recalcar que la autoridad institucional no da, al jefe todas las garantías de éxito en la dirección de su acción. Es cierto que le permite legitimar sus órdenes y que le otorga un cierto poder que se fundamenta teóricamente en el consenso de los

miembros de la organización, pero esta autoridad no le bastaría, ya que la evolución social les ha conferido paulatinamente a los miembros del grupo toda una serie de poderes. La idea de que todos los poderes están en manos del jefe es una idea caduca, el poder ya no se confunde, pues, con la autoridad institucional y legítima, sino que ésta más o menos repartido entre los miembros del grupo o de la organización (Martínez, 2003).

### 3.8. Direcciones de poder

Para Crozier (1993; en Peiró 1997) no resulta infrecuente que los miembros de la organización ejerzan poder e influencia que no estén vinculados a sus posiciones de poder definidas formalmente dentro de la organización, las características personales de esos miembros suelen influir y contribuir al ejercicio de se poder, aunque también interviene el sistema institucional y organizacional. Por su parte, Martínez (2003) sostiene que aun cuando las bases de poder están al alcance de cualquier empleado, su uso se debe a tres elementos que hay que considerar; la propia organización, la posición del empleado en ella y el conjunto de diferencias personales de cada líder.

Frente a la concepción tradicional del flujo vertical descendente como único flujo de poder es necesario reconocer la existencia de otras direcciones de poder intraorganizacional, pues como se ha mencionado, todos los empleados que se ubican en la jerarquía tienen acceso a algunas fuentes de poder. Sin embargo, aun cuando todas las personas pueden tener acceso a casi cualquier fuente de poder, cada nivel de la jerarquía tiende a ocuparse de diferentes asuntos de poder y apoyarse en bases algo diferentes (Daft, 2000).

#### 3.8.1. Fuentes de poder de la alta dirección

Este ha sido sin lugar a dudas, el aspecto de la dirección de poder más estudiado dentro de las organizaciones. La estructura formal de la organización otorga poder y autoridad en la alta dirección, el cual procede de cuatro fuentes importantes: *puesto formal*, *recursos*, *control de premisas de decisión e información* y *centralidad en la red* (Daft, 2000).



### 3.8.2. Fuentes de poder de los mandos medios

Para Perrow (1970; en Pfeffer, 1997) uno de los factores organizacionales que contribuyen a la diferenciación de las distintas unidades o departamentos de la organización dentro de un mismo nivel jerárquico, es su disponibilidad de poder e influencia, que depende de su posición dentro del sistema general. Si esa posición es estratégica, es decir, si desempeña funciones apremiantes para la organización el poder se acumula con más facilidad. También se incrementa cuando un puesto aumenta el contacto con la gente de alto nivel (*poder de colaciones*), trae visibilidad y reconocimiento a los empleados y facilita redes de compañeros dentro y fuera de la organización (Daft, 2000).

Otra forma de incrementar el poder, están en función del grado de dependencia que tiene cada uno de los departamentos respecto al otro, así, tendrá más poder aquellas subunidades que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de otras subunidades y, además monopolicen dicha capacidad (Hickson, 1971 y Hinnings 1974; en Pfeffer, 1997). Thompson (1967; en Peiró 1997) señala que el problema central de las organizaciones es la incertidumbre y por ello, aquellas unidades que reducen en mayor grado esa incertidumbre, adquieren más poder que las otras.

De manera general, se puede afirmar que el poder que poseen los mandos medios de la organización es resultado tanto del tipo y la importancia de tareas como las de las interacciones, sin olvidar claro el poder que le confiere su puesto.

### 3.8.3. Fuentes de poder de los participantes de nivel jerárquico inferior

El personal en los niveles inferiores obtiene poder de varias fuentes, algunas son de bases personales, por que reflejan la personalidad y habilidades de los empleados. Otras se basan en la información, el puesto o en la ubicación que poseen dentro de la organización.

De acuerdo con David Mechanic (1962; en Dubin, 1997) y Daft (2000) son varias las causas que generan el poder en los puestos jerárquicos inferiores:

- A. La forma más efectiva para que alcancen poder los empleados en estos puestos es obtener, mantener y controlar el acceso a personas, a la información y a los medios. En el grado hasta el cual esto pueda lograrse, los participantes inferiores harán a los participantes superiores dependientes de ellos. Su ubicación en el espacio físico y su posición en el espacio social, son factores de importancia que influyen en el acceso a personas, a la información y a los medios.
- B. Algunas veces el experto mantiene su poder debido a que las personas de elevada categoría en la organización dependen de él por sus conocimientos especializados y por el acceso a cierta clase de información.
- C. Su disposición para ejercer tareas en áreas en donde los participantes superiores están siempre renuentes a participar, es decir, cuanto menos esfuerzo e interés estén dispuestos a dedicar a una tarea los participantes superiores, tanto más probable es que los empleados inferiores obtenga el poder aplicable a la tarea.
- D. La cantidad de esfuerzo e interés que se demuestra, la gente que exhibe iniciativa, que trabaja más allá de lo que se espera, que asume proyectos indeseables pero importantes y muestra interés en aprender de la compañía y de la industria, frecuentemente adquiere poder.
- E. Otro atributo personal asociado con el poder de los empleados en puestos inferiores de la jerarquía es la atracción o "personalidad". La gente que se considera tractiva es más probable que tenga éxito en promover una causa.
- F. Las coaliciones, un grupo en particular puede controlar las actividades relacionadas con la tarea o situación.
- G. Los empleados familiarizados con la organización y su reglamento, con frecuencia pueden encontrar reglas que apoyen su alegato para no hacer lo que se les pide que hagan.



En conclusión, la dependencia junto con la manipulación de las relaciones de dependencia es la clave del poder para los niveles jerárquicos bajos de la organización.

### 3.9. La Influencia

Para Canto (1994) es a través de la influencia social que los individuos se socializan, llegando a ser miembros de la sociedad a la que pertenecen, dotados de actitudes sociales y de las conductas propias de la sociedad en particular.

Por tanto, la influencia social esta presente en todas las esferas de la vida cotidiana y, su estudio propicia información para comprender cómo se modifica la percepción, los juicios, las opiniones, las intenciones, las actitudes o comportamientos de una persona por el simple hecho de relacionarse con otras personas, grupos, instituciones o con la sociedad en general (Morales, 1994).

Son muchos los autores que han propuesto una definición de influencia, como Montmollin en 1977 (en Ovejero, 1998 y Canto, 1994) quien la define como un cambio en los juicios, opiniones o actitudes de un individuo que son la resultante de su expresión a los juicios, opiniones y actitudes de otros individuos.

Para Faucheux y Moscovici (1976; en Ovejero, 1998) la influencia social se refiere a la transformación que sufren los mecanismos generales del juicio, de la percepción y de la memoria, como resultado de las interacciones entre dos sujetos, dos grupos, respecto a un estímulo común.

Por su parte, Kelman (1972; en Canto, 1994) asume que la influencia social tiene lugar cuando una persona cambia su conducta (creencias, actitudes y/o conducta manifiesta) como resultado de la inducción (intencional/no intencional) de alguna otra persona o grupo. Según Kelman, el cambio resultante de la influencia social se observaría al comprobar que la conducta del sujeto influido es diferente de la que hubiera sido de no haber ocurrido la inducción.

### 3.10. Antecedentes históricos de la influencia

Las primeras explicaciones para entender la influencia, ligaban a este fenómeno con el de la **sugestión**. En la edad media, los efectos ocasionados por la sugestión y por tanto también atribuidos a la influencia social, eran considerados manifestaciones demoníacas o consecuencias de algún tipo de brujería. Un siglo más tarde y con los estudios realizados por Braind en el campo del hipnotismo, se considera a éste como la forma más extrema de la sugestión. Ya para el siglo XIX tras la refutación del origen diabólico de las enfermedades mentales y con el primer tratamiento de histeria a base del método hipnótico realizado por Charcot, se toma a la hipnosis y a la sugestión como características fundamentales y exclusivas de algunas enfermedades mentales como la histeria. Y no es sino hasta 1898 que Sidis un discípulo de Charcot hecha abajo esta idea afirmando, que cualquier persona puede ser sometida al fenómeno de la sugestión y del hipnotismo, con esto, el estudio de la sugestión y por tanto el de la influencia social deja de estar en el campo de la psicopatología e ingresa al campo de la psicología (Canto, 1994).

Este paso se hizo más evidente con los estudios realizados en 1990 por Bidet, quién abandona el método clínico por el experimental para abordar a la sugestión, como un fenómeno que esta presente en las relaciones interpersonales de la vida cotidiana (Canto, 1994). A partir de este momento no transcurrió mucho tiempo en producirse las primeras investigaciones experimentales sobre el efecto de la sugestión desde la óptica de la influencia social.

El primer programa de investigación sistemático sobre influencia social, fue realizado en 1935 por Muzafer Sherif. Asch (1952; en Canto, 1994) lo hizo años más tarde con sus investigaciones sobre el conformismo. Hacia los años sesentas se empezó a desarrollar la idea de que el individuo no siempre es pasivo, no reacciona sólo en términos de sumisión y de dependencia, estudios realizados por Moscovici, Lage y Naffrechoux, pusieron de relieve la necesidad del estudio de la innovación social, al concluir que una minoría consistente podía influir a la mayoría, contrario a lo que había concluido Asch con un enfoque meramente funcional. Con estos estudios se asentaron las bases y la legitimidad del análisis de otras modalidades en el estudio de la influencia (Canto, 1994).





### 3.11. El proceso de influencia y sus principales elementos

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

#### 3.11.1. Fuente de influencia

De acuerdo con Dahl (1975; en Peiró, 1997) la influencia puede ser ejercida por "actores" que pueden ser individuos, grupos, roles, oficios, gobiernos estados u otros agregados humanos. En un contexto organizacional los agentes básicos de influencia son los roles y las conductas de quienes los desempeñan.

Para Peiró (1997) existen diversos aspectos individuales relevantes en el ejercicio de la influencia:

1. *Recursos del agente.* Disponibilidad de recursos que el destinatario valora y que no puede conseguir fácilmente. Esa disponibilidad no implica necesariamente posesión, sino control sobre ellos.
2. *Motivación del agente.* Además del control de recursos, hay que tener en cuenta la motivación del agente para influenciar. Para Witner, (1973; en Peiró, 1997) la cantidad de poder que un individuo ejerce depende en buena medida de su necesidad de este. En la misma línea Shostrom (1967; en Peiró, 1997) afirma que para determinadas personas, el control sobre otros, puede convertirse en su propia recompensa aparte de cualquier otra extrínseca.
3. *Aspectos de personalidad.* Para (Porter, Allen y Angle, 1981; en Peiró, 1997) el "locus de control" es uno de los factores que incide en el ejercicio del poder, siendo los sujetos con "locus de control interno" los que probablemente tengan mayores expectativas de conseguir influencia. También la "propensión al riesgo" incide sobre el ejercicio de la influencia (Keeney y Rafia, 1976; en Peiró, 1997).

4. *Desempeño de un rol.* El desempeño de determinados roles requieren el ejercicio de influencia y de poder de acuerdo con las expectativas de los miembros del conjunto de rol.

Por su parte Cartwright y Zander (1980) afirman que la fuente de influencia interpersonal tiene por lo menos dos componentes:

- a) La persona que ejerce la influencia tiene recursos de poder (bases de poder).
- b) La persona a la que se intenta influir tiene ciertas necesidades o ciertos valores, también llamados bases motivos de poder.

Por tanto, la habilidad real para ejercer influencia dependerá de que las cosas bajo el control de la fuente de influencia tengan valor para los receptores de la influencia. Por lo que es de esperar que la persona con recursos este capacitada para realizar actos que influirán sobre quienes aprecien esos recursos, si tal persona desea lograr algún objetivo que exijan cambios de conducta, creencias o actitudes en otras gentes, es de suponer que ejecutará actos que cree que provocarán tales cambios. Sin embargo, la relación entre posesión y uso del poder no es perfecta, algunas personas utilizan menos poder del que en realidad tienen y algunas intentan usar más (Cartwright y Zander, 1980).

Además de la compatibilidad entre los recursos del poder del agente de influencia y las bases motivos de poder del receptor de la influencia. Según estos autores existen otros factores que determinan cuándo intentará influir alguna persona:

- *Evaluación de ganancias y costos.* La persona al decidir si intentará influir o no, sobre alguien "calcula" en cierto sentido la ventaja neta a obtener de ejecutar el acto. Los cálculos de este tipo son en especial evidentes cuando ejercer poder implica gastar recursos de poder, por lo tanto, es de esperar que el individuo convierta su poder en influencia sólo cuando espere que las ganancias de ese acto de influencia excedan a los costos.



- *Evaluación de ganancias y costos para el grupo.* La persona miembro de un grupo no sólo se preocupará de su propio bien estar, sino probablemente también de la del grupo, lo que implica, que al calcular la ventaja neta derivada de un posible acto de influencia dentro del grupo, tomará en cuenta las ganancias y los costos que tendrá para el grupo.
- *Probabilidad subjetiva de éxito.* Al calcular la ventaja neta ocasionada por algún acto determinado, no se puede tener la completa seguridad que el acto lograra los efectos buscados, es decir su decisión de ejecutar o no el acto, se basará al menos en parte en una probabilidad subjetiva de éxito.
- *Expectativas del papel.* El grupo se compone de "posiciones" cada una determinada por un "papel", y el ocupante de una posición dada está sujeto a "expectativas del papel", pues otros esperan que realice acciones adecuadas a tal papel. Según este punto de vista el ocupante de una posición se dedica a intentar influir específicamente porque se conforma a las expectativas que otros dan a su posición. Por ello, la motivación del ocupante no es tanto obtener beneficios de la conducta inducida, sino más bien ganar recompensas ofrecidas por satisfacer las expectativas del papel. Sin embargo, si el ambiente social exige a la persona expectativas de papel que ella será incapaz de satisfacer, repercutirá de manera negativa en su autoestima.

### 3.11.2. Receptor de la influencia

La principal característica de la influencia es su reciprocidad, pues, aun cuando un agente puede tener la capacidad para influir sobre la conducta del otro, usualmente el segundo agente tiene cierto poder de sentido contrario sobre el primero. Por ejemplo, cuando se intenta forzar a una persona para que haga algo, ésta puede responder de manera que resulte altamente costosa para la que intenta influir, o bien, puede condicionar su acción a cambio de un favor (Yulk y Wexley 1990).

De ahí, que una persona tenga más influencia potencial sobre algunas personas o eventos que otra y más influencia sobre una premisa o decisión particular que otras. Más aún,

existen diferencias cualitativas entre las diversas formas de influencia. Puede hablarse en términos de influencia sobre las personas, hechos o cosas. La influencia sobre las personas puede comprender solamente su conducta, sus actitudes, o tanto conducta como actitudes al mismo tiempo. Según Pérez y Mugny (1988; en Morales, 1994) la influencia puede generar un cambio público y/o privado, del que se derivan cuatro patrones de influencia:

1. Interiorización: es un cambio que se produce en el terreno público y privado.
2. Complacencia: un cambio que aparece en el plano público, pero no en el privado.
3. Conversión: ausencia de cambio en el plano público, pero cambio en el privado.
4. Independencia: ni cambio en el plano público ni en el privado.

Por ejemplo, puede ser posible forzar a una persona a hacer algo sin tener la capacidad de convencerla de que es adecuado hacerlo. Esta forma de influencia parece bastante diferente del caso en que una persona es persuadida para hacer algo voluntariamente.

En la misma línea Hampton, Summer y Webber (1996) firman que la influencia no se trata de un juego con suma igual a cero en el que es necesario que una persona pierda influencia cuando la otra gana. Ambas pueden ganar influencia a medida que mutuamente se benefician de una relación. Por ejemplo, Patchen (1962, en Hampton et al., 1996) después de varias investigaciones llegó a la conclusión que la influencia descendente puede ampliarse en vez de reducirse por medio de la influencia ascendente.

Todo esto sugiere que la actitud del que obedece no es meramente pasiva, pues, el destinatario del acto de poder social tomará posición frente al mismo según su particular valoración de lo que se le manda y de quien se lo manda. Si bien es verdad que quien, manda socialmente puede y suele acompañar su mando con incentivos, compromisos, etcétera, no es menos cierto que quien obedece conscientemente, conserva la posibilidad de desobedecer separándose, incluso, de la relación de poder, tal vez no tenga alternativa y tal vez no siempre lo considere conscientemente, pero sigue siendo su decisión seguir o no (Hampton et al., 1996).



Según Hampton, Summer y Webber (1996) existen seis razones relacionadas con la jerarquía de necesidades por las que la gente responde a la influencia:

1. **Influencia por temor.** El temor es uno de los sistemas de influencia más comunes, el temor al daño físico o psicológico ha caracterizado a las familias, las tribus, los ejecutivos y los reinados. En las organizaciones el temor a menudo toma la forma de ansiedad por perder el empleo. Bajo la influencia del miedo, da lo mismo que los subordinados comprendan o no las razones de las directivas o que estén de acuerdo con éstas, lo único que importa al que influye es que sus subordinados comprendan lo que tienen que hacer. Sin embargo, el miedo tiene entre otras desventajas el ser muy caro, pues, el líder debe vigilar muy cerca a los subordinados para asegurarse de que estén haciendo lo que se les ha dicho y que no dejen de hacerlo, si se detecta algún incumplimiento, el líder debe castigar con objeto de preservar el miedo del subordinado. Además, el miedo parece ser autolimitativo, después de una prolongada tensión de miedo, la gente tiende a perder su sensibilidad hacia el mismo; la inactividad, la indiferencia e incluso la aceptación de la muerte puede ser la respuesta a las improbables recompensas y los posibles castigos al fin de un periodo de tiempo.
2. **Influencia por tradición.** La tradición ha sido probablemente el mecanismo de influencia más común en la historia de la humanidad. Uno obedece al rey porque es el rey, es decir, uno obedece por respeto a su superior o porque existe cierto orden social natural acostumbrado. En este tipo de influencia las respuestas son casi automáticas, casi inconscientes, como el tipo de obediencia habitual que se intenta implantar durante las primeras semanas del servicio militar (Timasheff, 1938; en Hampton et al., 1996). Desde luego, responder a la autoridad no es un simple hábito, por tanto, la gran ventaja del sistema de influencia basado en la tradición es que ofrece una motivación positiva (“respeto a la autoridad, sé obediente y haz lo que se te ordene y si lo heces serás recompensado con la aceptación de la comunidad”) en lugar de la orientación negativa del miedo. En el ejército el oficial es identificado por su uniforme y sus insignias, uno obedece la orden, sin considerar las características de la persona que da la orden, porque su posición es respetada. La impersonalidad de la influencia,

así como la estabilidad y la predicción que van asociadas, constituyen la gran ventaja de la tradición como medio de influencia. En este sistema de influencia, al igual que con el temor, no importa si el subordinado comprende la razón de la orden o si está de acuerdo con ella.

3. **Influencia por fe ciega.** En esta forma, la gente responde al líder que tiene las características que ellos admiran. La relación es más personal que general, pues el carisma no es simplemente un atributo del líder, sino que es el paralelo entre sus características y las necesidades del subordinado.
4. **Influencia por fe racional.** Es el proceso de influencia más común entre los gerentes y los profesionales, los seguidores responden, con base en las pruebas de que el líder tiene el conocimiento y la habilidad, creen que éste sabe de qué está hablando. Muchas veces la influencia por fe racional es inestable, los resultados desalentadores debilitan la fe, por lo que quien influye se ve forzado a recurrir a otros procesos.
5. **Influencia por acuerdo racional.** En este proceso de influencia uno obedece porque comprende la razón por la que la acción es necesaria y conviene en que es lo adecuado. El que desea influir ha sido persuasivo, capaz de explicar racionalmente por qué una actividad debe efectuarse. Obviamente, este proceso toma más tiempo que cualquier otro de los medio de influencia.
6. **Influencia por determinación individual y conjunta.** La participación de una persona en el establecimiento de una meta incrementa la posibilidad de que actuará para lograrla. Partiendo de que cuando el subordinado ha participado en la determinación de lo que se va a hacer, debe comprender y convenir en que son necesarios y adecuados ciertos actos y métodos. Ejerce cierto poder y tiene la oportunidad de expresarse así mismo y a sus habilidades. De manera ideal, se cumple voluntariamente por medio de esta participación y determinación. Sin embargo, además de que este tipo de influencia consume mucho tiempo, se corre el riesgo de delegar la autoridad al pasar a los subordinados el control de sí mismos.



**Figura 1.**  
Procesos de influencia

Jerarquía de necesidades	Proceso de Influencia	Estilo del que influye
Autorrealización	Autodeterminación	Abdicativo
↑	↑	
Competencia de logro	Determinación conjunto	Demócrata
↑	↑	
Poder, autonomía	Convenio racional	Colaborador
↑	↑	
Estimación, prestigio	Fe racional	Persuasivo
↑	↑	
Social, afiliación	Fe ciega	Manipulador
↑	↑	
Protección, seguridad	Tradición	Autoritario
↑	↑	
Fisiológica	Temor	Autocrático

Tomado de Hampton et al. (1996)

Por su parte Vroom (1963, en Hampton et al., 1996), plantea un modelo de influencia (Figura. 2) en donde la motivación/esfuerzo del seguidor por aceptar la influencia depende de:

- A. Su estimación de la probabilidad de que el esfuerzo cumplirá con el objetivo del que influye.

- B. Su estimación de la probabilidad de que alcanzar el objetivo obtendrá el resultado primario (que el que influye otorgará sus recompensas o detendrá el castigo).
- C. Su estimación de la probabilidad de que el resultado primario acarreará un segundo resultado.
- D. Cuánto evalúa el resultado secundario (satisfacción de sus necesidades).

Así, la motivación y el esfuerzo del seguidor serán grandes si éste evalúa en alto grado la satisfacción de la necesidad, si cree que las recompensas del líder serán útiles para satisfacer estas necesidades y si piensa que sus esfuerzos cumplirán con los objetivos del líder a fin de ser recompensado. El romper el sistema en cualquiera de sus puntos significaría minar la influencia.

En síntesis, este modelo plantea que el intercambio de bienes, actividades, interacciones y sentimientos entre quien intenta influir y quien es influido se filtra, mediante las percepciones y la estima de la probabilidad subjetiva de las relaciones entre esfuerzo, objetivo, resultado primario y resultados secundarios.

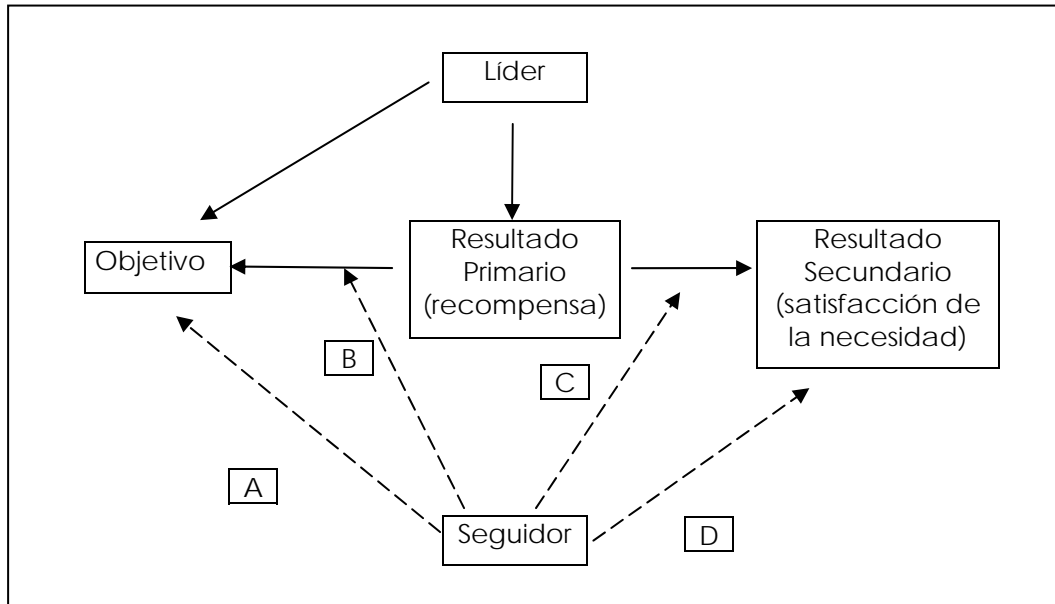
Al igual que los autores anteriores, para Cartwright y Zander (1980), las reacciones individuales a cualquier intento de influencia dependerán de las consecuencias motivacionales que suponga se derivarán de aceptar o rechazar la oferta. Según Cartwright y Zander tales motivos pueden ser agrupados en seis grandes grupos:

1. *Deseo de cumplir con los valores propios.* Las personas pueden aceptar el cambio propuesto porque obtienen la satisfacción de afirmar actitudes o de dedicarse a actos que expresan sus valores fundamentales.
2. *Deseos de estar en lo correcto.* Cuando los procesos de influencia buscan cambiar creencias u opiniones, el motivo base aceptar la influencia es juzgar con certeza la realidad. Es de suponer que el poder del experto de la fuente de influencia sólo se extenderá a aquellos temas en que el receptor de la influencia considere que posee conocimientos superiores, aún cuando los "expertos" en un campo a menudo intenten ejercer influencia más allá de la esfera de su competencia.





Figura 2.  
Modelo de influencia



Tomado de Hampton et al (1996).

3. *Deseos orientados al grupo*, gran parte de la influencia interpersonal ocurrida entre los miembros del grupo tienen como base motivo la preocupación de los miembros por el bienestar del grupo. La persona que busca ciertos resultados para el grupo será más susceptible a intentos de influencia que considere instrumentos para obtener el resultado buscado.
4. *Gratificación intrínseca*, se puede aceptar el intento de influencia simplemente porque se considera el cambio como intrínsecamente recompensante.
5. *Deseo de recibir una recompensa o de evitar el castigo*. Las personas aceptan el intento de la influencia con el fin de evitar un castigo o de recibir una recompensa.
6. *Deseo de parecerse a la persona admirada*. La identificación con la fuente de influencia hace que las probabilidades de influencia sean mayores.

Por su parte Robert Cialdini (1988, 1994) plantea seis principios psicológicos básicos por los que el sujeto acepta la influencia:

1. *Amistad o agrado en general.* La persona se inclina más favorablemente hacia las necesidades de aquellas personas a las cuales conoce, ya sean amigos o personas que le simpatizan, es decir, se esta más dispuesto a complacer las peticiones de amigos o de gente que es agradable más que las de extraños o de gente que nos disgustan. El atractivo físico, la similitud en opiniones, personalidad, conocimientos o estilos de vida, etcétera, son elementos que incrementan el éxito esperado por la fuente de influencia.
2. *Compromiso/coherencia,* una vez que se he comprometido con una idea se esta más dispuesto a acceder a solicitudes de comportamientos coherentes con dicha postura. Esto se produce por la natural tendencia de la gente de ser coherente con sus acciones y pensamientos.
3. *Escasez,* se valora y se intenta asegurar oportunidades escasas, por consiguiente, se tiene más disposición a acceder a solicitudes que se centren en oportunidades que puedan desaparecer que a las que no hagan referencia a ese cambio.
4. *Reciprocidad,* normalmente se esta más dispuestos a aceptar las solicitudes de alguien que previamente ha hecho una concesión. Se relaciona con la ley de la reciprocidad, que obliga a la persona a corresponder de alguna manera lo que han hecho por ella en el pasado.
5. *Validación social,* existe mayor disposición a actuar de un determinado modo si dicha acción es consistente con lo que se cree que las personas similares a nosotros hacen o piensa. Este principio se relaciona con la conducta de contagio y de imitación.
6. *Autoridad,* se valora la autoridad y por ello se esta más dispuesto a obedecer a alguien que es o simplemente parece ser una autoridad legítima.



### 3.12. Tácticas de influencia

Si las bases del poder implican potencialidad en el empleo de determinados recursos, la conducta manifiesta referida a esta potencialidad, se operacionaliza a través de las tácticas de influencia y se considera por tanto a las tácticas de influencia como puente entre el poder y la conducta ejercida (Guillén y Guil, 2000).

Una definición más amplia sobre las tácticas de influencia y llevada al terreno organizacional es la que dan Yukl y Falbe (1990), quienes la definen como:

*“Las formas de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás y así, conseguir lo que se proponen.”*

Bajo este mismo enfoque Uribe, Valle, González y Flores (2003), definen a las tácticas de influencia como:

*“La forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales.”*

Es importante enfatizar que los términos de poder e influencia, que tan frecuentemente se utilizan de forma indistinta, son en realidad constructos diferentes, ya que a pesar de conocer la relación o las bases del poder, no necesariamente se pueden conocer las formas de influencia que son utilizadas por las personas (Harrison, 1987; en González, 2004).

Las situaciones que se presentan dentro de cualquier organización social manifiestan distintas formas de influencia, cualquiera de sus miembros puede emplear cualquiera de varios métodos de influencia.

Una de las primeras clasificaciones de la influencia es la propuesta en 1969 por Moscovichi y Faucheux (en Canto, 1994). Según estos autores existen tres modalidades diferentes de influencia:

1. **La normalización.** Existen situaciones de influencia en la que los sujetos carecen de una norma previa, en las que se duda o no se sabe del tipo de respuesta que se ha de dar. Como una norma se refiere al conjunto de expectativas sostenidas por los miembros de un grupo concerniente aun cómo un sujeto se ha de comportar, el proceso de normalización implica establecer, a través de una influencia recíproca entre los miembros que intervienen, un marco de referencia que sirva como criterio a partir del cual se pueda desarrollar las siguientes interacciones en el grupo.
2. **La conformidad,** ocurre cuando los individuos modifican sus actitudes o comportamientos para cumplir con las normas sociales, reglas o expectativas de cómo deberían actuar en distintas situaciones. Existen dos clases de normas sociales; las normas descriptivas, que describen cómo se comporta la gente en una situación dada, y las normas impuestas, que indican si una actitud es apropiada o no en una situación determinada. Ambas influyen en el comportamiento, pero, en algunos aspectos, el impacto de las normas impuestas es mayor. La conformidad se incrementa con la cohesión (simpatía hacia las fuentes de la influencia) y con el número de personas que ejercen presión, pero sólo hasta cierto punto. Se tiende a obedecer debido a dos motivos sociales básicos: la necesidad de gustar y la necesidad de estar en lo cierto. El primer motivo nos lleva a aceptar la influencia de los demás, para así gustar a los que queremos que nos acepten (influencia social normativa). El segundo, nos hace aceptar dicha influencia para ser correctos en nuestros juicios o acciones (influencia basada en la información). Aunque hay mucha tendencia a ceder, los individuos a veces se oponen a la presión social.
3. **La innovación,** es un proceso de influencia que tiene como fuente a una minoría ("carente de poder") que intenta introducir o crear nuevas ideas, nuevos modos de pensamientos, o bien modificar las ya existentes, esto es, que tienen como objetivo el cambio social, y no el control social, tal concepción de influencia vino a romper con el tradicional Modelo funcionalista, mayoritario en Psicología Social.



Además de estos tipos existe una forma más directa de influencia, la **influencia interpersonal** que se presenta cuando el número de personas implicadas es pequeño y hay una comunicación cara a cara (Morales, 1994).

Cialdini (1994) propone diez tácticas de influencia interpersonal, derivados de los seis principios psicológicos básicos por los que es aceptada una influencia.

Tácticas basadas en la amistad o el agrado

- Tácticas de autopromoción. Se encuentran los procedimientos como el mejoramiento del aspecto, un lenguaje no verbal positivo (sonrisas, mirar fijamente a los ojos para mostrar atención, etcétera)
- Tácticas de promoción de los demás. Incluyen halagos, el estar de acuerdo con el público objetivo, el mostrarse interesado en ellos y obsequiarles regalos y hacerles favores, pues según Cialdini a la hora de incrementar la simpatía que los demás sienten hacia nosotros, a su vez puede incrementarse su aceptación.

Tácticas basadas en el compromiso o la coherencia

- Táctica del pie en la puerta. Consiste en inducir a aceptar una pequeña propuesta inicial que incremente las posibilidades de aceptar una petición posterior más importante. Una vez que la persona objeto acepta la primera solicitud le resulta más difícil denegar la siguiente ya que si lo hace se mostraría contradictorio con la primera propuesta.
- Táctica del mago. Consiste en ofrecer un trato muy bueno, sin embargo, una vez que la persona acepta, ocurre un "imprevisto" que obliga a la fuente de influencia a cambiar el cuerdo por uno menos ventajoso para la persona.

- Táctica del cebo y el interruptor. La fuente de influencia anuncia cualquier "oferta" a muy buen precio y cuando llega el "cliente", se encuentra con que ese producto se ha agotado o es de muy mala calidad. Sin embargo, como ya tiene disposición a comprar es más probable venderle algo.

#### Tácticas basadas en la escasez

- Táctica jugar fuerte para conseguir algo. Consiste en hacer esfuerzos para incrementar la aceptación sugiriendo que un objeto es escaso y difícil de obtener. En muchas ocasiones, se prefiere consumir más esfuerzo o gastar más para obtener cosas o resultados escasos que otros más comunes.
- Táctica de la fecha límite. Establece un tiempo límite en el que se puede adquirir un bien a un precio determinado, una vez pasada esa fecha el anuncio indica que el precio subirá. Por supuesto, en muchas ocasiones la fecha límite es falsa.

#### Tácticas basadas en la reciprocidad

- Táctica del portazo en la cara. Las personas que buscan aceptación a veces comienzan con peticiones importantes y una vez rechazadas cambian a otra más pequeña, que es la que desde un inicio buscaban.
- Tácticas "esto no es todo". Es un procedimiento semejante al anterior, sólo que aquí, la propuesta inicia le sigue, antes de que la persona objetivo se decida por el si o por el no, algo que hace el trato más atractivo. Los destinatarios de esta técnica ven estos pequeños extras como concesiones y se sientan obligados a hacer, también ellos, otras concesiones.
- Táctica palmada en el hombro. El individuo establece algún tipo de relación con la persona objetivo haciendo que esta se sienta obligada a acceder a sus peticiones. Admitiendo la existencia de una relación (por ejemplo, "todos somos humanos ¿no?", "ambos somos estudiantes, los estudiantes nos ayudamos entre nosotros, ¿qué tal una donación?") la persona pone al que hace la petición en una posición de ventaja.



Otra manera de clasificar las tácticas de influencia es la propuesta por Cartwright y Zander (1980), quienes las clasifican en cinco grandes categorías:

- *Control de ganancias y costos.* La persona que controla recursos de significación motivacional, puede facilitar o impedir a la persona que pretenden influir llegar a ellos, según considere oportuno. En estos casos la influencia se transmite con una dirección ("haz esto", "cree en esto" o "apoya esto") y una consecución motivacional ("se te pagara esto", "será la acertada", "se te respetara" o "se te querrá").
- *Persuasión.* Se basa en la habilidad que se tiene para afectar el conocimiento, creencias y actitudes de otro. Para lo que se requiere tener recursos apropiados, como son: la posesión o el acceso a información relevante, el prestigio, la reputación y la experiencia. Según se adquieran o pierdan estos recursos, la persona aumenta o disminuyen su capacidad de ejercer influencia. La persuasión posee dos características principales: 1) cuando la persona intenta influir sólo mediante la persuasión no aplica alicientes (recompensas y castigos) para ejercer su influencia, aunque tal influencia puede estar teñida por los sentimientos que tienen hacia él; 2) cuando se emplea la persuasión para controlar la conducta, todavía se le permite a la persona influida conducirse voluntariamente o libremente.
- *Uso de las actitudes de la persona que se pretende influir.* El recurso de influencia en este caso es la actitud que tenga la persona hacia ser influido. En este tipo de influencia no se tienen que administrar recompensas o castigos para ejercer influencia, ni se tiene tampoco que emplear la persuasión. Se puede influir simplemente indicando los cambios que se desean en la persona e incluso se puede influenciar sin darse cuenta. Por ejemplo, cuando algunos seguidores intentan anticiparse a los deseos o buscan modelar su conducta a una persona o grupo.

- *Control sobre el ambiente de la persona a influir.* Esta influencia es más indirecta y se basa en que las creencias, actitudes, valores y conducta están determinadas en gran medida por el ambiente social y físico inmediato. Ello permite que la persona que desea provocar un cambio determinado, lo haga mediante acciones que no afectan directamente a la persona que desea influir si no a su ambiente. Si se pueden controlar aspectos críticos del ambiente se dice que se tiene un control ecológico sobre el que se pretende influir. Cuando se intenta influir mediante el control ecológico se actúa de un modo que se supone modificará el cambio deseado. Si la persona va a influir sobre otra persona mediante el control ecológico, es necesario, desde luego, que posea la habilidad de producir cambios en el ambiente de quien desea influir.
- *La redistribución de los recursos.* En algunas situaciones ejercer la influencia parece implicar claramente el ceder la propiedad de un recurso, que da como resultado un aumento en los recursos de la persona que se está influenciando. Existen cuatro posibles salidas al acto de influencia para distribuir los recursos:
  1. Transferencia, el que ejerce la influencia lo pierde y el que la recibe lo gana.
  2. Consumo, el que ejerce la influencia pierde un recurso, pero el que recibe la influencia no lo adquiere.
  3. Difusión, el que ejerce la influencia conserva el recurso y sobre el que influye no adquiere posesión.
  4. Sin cambio, aquí, se conserva la posesión y no la adquiere el que recibe la influencia.

### 3.13. Tácticas de Influencia Organizacionales

En el terreno organizacional, en 1977 Falbo lanza una crítica al estudio de las estrategias (tácticas) de poder, señalando que las definiciones elaboradas hasta los años setenta habían sido obtenidas mediante aproximaciones deductivas. Ante esta aseveración Falbo lleva a cabo una investigación utilizando un método inductivo para determinar una conceptualización de estrategias de poder que se deriven más allá de conceptualizaciones deductivas. En esta investigación Falbo, les solicitó a 141 universitarios elaborar un ensayo que describiera la forma como influían en las demás personas. De las narraciones, se obtuvieron 346 comportamientos





que fueron estudiados y clasificados en 16 estrategias de poder. Posteriormente estas 16 estrategias fueron sometidas a un proceso de escalamiento multidimensional, clasificándolas en cuatro principales grupos: *racionales (compromiso)*, *irracional(engaño)*, *directas (persistencia)* e *indirectas (manipulación)*.

**Tabla 1**

**Clasificación y definición de las Estrategias de poder obtenidas por Falbo (1977)**

TÁCTICA	DEFINICIÓN
Afirmación	Sostener o dar por cierta una cosa.
Negociar	Acción de intercambiar favores
Acuerdo	Pacto tratado, promesa de un arreglo.
Engaño	Hacer caer en un error, mentir, defraudar
Emociones del Influenciador	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleja emociones y que va dirigida a los subordinados.
Emociones del influenciado	Manipulación mediante comunicación verbal y no verbal para cambiar el estado de ánimo.
Evasión	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.
Pericia	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.
Hecho consumado	Hacer lo que se desea libremente.
Insinuar	Dar a entender indirectamente algo.
Persistencia	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
Persuadir	Tratar de convencer a alguien.
Razón	Utilizar argumentos racionales para influenciar a otros.
Declaración sin fundamento	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
Manipulación de pensamiento	Hacer creer a alguien que una idea ajena, es la suya.
Amenaza	Evidenciar las consecuencias negativas que traería el no seguir el plan sugerido.

Tomado de González (2004).

Más tarde Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) abordaron el tema considerando las tres direcciones de influencia que se desarrollan dentro de una organización (descendente, ascendente y lateral). Estos investigadores le pidieron a 165 sujetos (62 en dirección ascendente; 54 en dirección descendente y 49 en dirección lateral) elaborar un ensayo sobre un incidente de influencia hacia cualquiera de estas tres vías de influencia. El análisis de contenido de los ensayos, arrojaron 370 tácticas que fueron agrupadas en 14 categorías.

**Tabla 2**

**Clasificación de las Tácticas de Influencia obtenidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)**

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



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

Tomado de González (2004).

Posteriormente Kipnis, Schmidt y Wilkinson, revisaron las 370 tácticas encontradas y elaboraron un cuestionario con 58 reactivos que aplicaron a una muestra de 754 estudiantes graduados empleados. Los resultados del análisis factorial mostraron la presencia de ocho dimensiones de influencia: Asertividad, Racionalidad, Cordialidad, Intercambio, Solicitar algo, Coalición, Sanciones y Obstrucción. La identificación de estas ocho dimensiones dio paso a la construcción del instrumento Perfil de Estrategias de Influencia organizacional que permitió el desarrollo de investigaciones más amplias en este campo (Gutiérrez y Mejía, 2002).

En 1990 Yulk y Falbe, llevaron acabo su ahora bien conocido estudio basado en seis de las ocho dimensiones propuestas por Kipnis y cols. e incluyeron dos dimensiones más a las que denominaron Tácticas de Confianza y Tácticas de Consulta, que de acuerdo con estos investigadores parecen ser también importantes y efectivas para hacer que los subordinados se comprometieran con los objetivos y estrategias de sus líderes.

**Tabla 3**

**Clasificación de las Tácticas de Influencia utilizadas y propuestas por Yulk y Falbe (1990)**

TÁCTICA	DEFINICIÓN
De presión	Incluye demandar, amenazar o intimidar a alguien para que acepte nuestra demanda o apoye nuestra propuesta.
Apelar a los superiores	La persona busca persuadir a alguien diciendo que la petición ha sido aprobada por los superiores.
Tácticas de intercambio	La persona hace una promesa explícita o implícita de que recibirá alguna clase de beneficio o recompensa, O bien, apela a un favor previo que se halla otorgado.

Tácticas de coalición	Busca el apoyo de otros para persuadir, utiliza el apoyo de otros como argumento para que la persona sobre la que se ejerce la influencia acceda o se sume al acuerdo.
Táctica de congraciamiento	La persona busca un momento de buen humor o un Pensamiento favorable respecto a el antes de pedir algo.
Persuasión Racional	El sujeto utiliza argumento lógicos y evidencias para persuadir acerca de que su propuesta es viable y benéfica para los objetivos.
Apelar a la inspiración	La persona hace una petición emocional, apelando al entusiasmo por los propios valores e ideas, o incrementando la confianza por si mismo.
Tácticas de consulta	Busca participación para la toma de decisiones o para la planeación de cómo implementar políticas, estrategias o cambios.

Tomado de González (2004).

Dos años más tarde Yulk en colaboración con Tracey realizó una nueva investigación para determinar la eficacia de las diversas tácticas de influencia utilizadas para influenciar a los subordinados, compañeros y superiores. Estos autores identificaron nueve tácticas de influencia que se emplean para influir tanto en las relaciones ascendentes (sobre los superiores), descendentes (sobre los subordinados) como laterales (sobre los compañeros de trabajo).

**Tabla 4**

**Tácticas de Influencia identificadas por Yulk y Tracey (1992)**

TÁCTICA	DEFINICIÓN
Consulta	Se solicita la participación y se consideran las ideas y sugerencias propuestas por otras personas. El agente de influencia modificará la propuesta o plan, para tratar de incorporar las preocupaciones o sugerencias de estas personas.



Coalición	La persona recurre a la ayuda o al apoyo de terceras personas para realizar una propuesta. Se les pide que expliquen las razones por las que apoyan la propuesta.
Presión	Se ejerce presión sobre la persona mediante amenazas o recordando constantemente la tarea a realizar, para que la persona haga lo que debe hacer.
Intercambio	La persona ofrece un intercambio de favores, prometen recompensas o beneficios si la otra persona ayuda a realizar una tarea.
Suplica personal	La persona recurre a los sentimientos de lealtad o amistad de la otra persona hacia ella antes de pedir que esta haga algo.
Legitimación	La persona intenta hacer legítima su petición recurriendo a la autoridad o al derecho que tiene de hacerla basándose en que esto va de acuerdo con las políticas, las reglas, las prácticas de la organización
Persuasión racional	La persona utiliza argumentos lógicos y evidencias objetivas, recurriendo a los hechos y la lógica para presentar una petición de trabajo de forma interesante y explicando cómo un cambio propuesto podría ser realizado sin mayor dificultad.
Recurrir a aspiraciones	Se recurre a valores, ideas y aspiraciones de la otra persona. Se emplea un tono animado y emocional para crear entusiasmo hacia el cambio propuesto.
Adulación	Se emplean elogios y adulaciones. Se halaga al sujeto objeto de la influencia, resaltando su calificación, haciendo hincapié en su habilidad al encargarle algo difícil.

Tomado de Yulk y Tracey (1992)

En México uno de los pocos estudios de influencia organizacional es el realizado por Uribe, Valle, González y Flores (2003). Estos investigadores llevaron a cabo una estrategia

semántica similar a la de Falbo (1977) para obtener una lista taxonómica de las tácticas de influencia utilizadas en la población mexicana. Los resultados obtenidos arrojaron una lista taxonómica de diez tácticas similares a las propuestas por Falbo (1977), diez tácticas similares a las obtenidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y siete tácticas nuevas que fueron denominadas "mexicanas".

**Tabla 5**

**Tácticas de Influencia organizacionales identificadas por Uribe, Valle, González y Flores (2003) en la población mexicana**

Falbo (1977)	Kipnis, Schmidt Y Wilkinson (1980)	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
1. Afirmar algo	1. Acciones clandestinas	1. Repartir el trabajo
2. Negociar	2. Acciones amenazantes	2. Orientar a los demás
3. Engañar	3. Intercambio de beneficios	3. Obedecer
4. Expresiones faciales	4. Capacitar	4. Revisar para aclarar
5. Evadir	5. Recompensar	5. Hacer el trabajo de otro
6. Mostrar experiencia	6. Alardear	6. Intimar
7. Desafiar	7. Ordenar	7. Ser amable
8. Insinuar	8. Pedir un favor	
9. Persistir	9. Explicación racional	
10. Exponer sin fundamento	10. Hacer alianzas	

Tomado de Uribe et al. (2003).

Estas 27 tácticas de influencia identificadas fueron sometidas a la técnica de escalamiento multidimensional para conocer la configuración semántica de las tácticas de influencia obtenidas en este estudio. El escalamiento multidimensional arrojó cuatro grupos semánticos que representan, de manera general, a cuatro grupos de comportamiento:

1. Persuasión Racional. Formado por palabras que representan una estrategia o persuasión centrada en la razón y la cordialidad. Tácticas amables que incluyen comportamientos como alianzas, explicaciones racionales, capacitar, solicitud



de favores y recompensas. Los buenos modales, cooperación y razón son los ejes fundamentales.

2. Persuasión Autoritaria. Palabras con sentido de obediencia y evasión, afirmando, ordenando, alardeando e incluso amenazando. El autoritarismo es el eje fundamental.
3. Persuasión Irracional. Palabras ilógicas en un sentido de persuasión. La irracionalidad es el eje fundamental. Incluye palabras que expresan exposición sin fundamento, persistencia, insinuación sutil, desafío, manejo emocional mediante expresiones faciales, engaño y acciones clandestinas.
4. Persuasión Afectiva. Se busca obtener resultados mediante el manejo del afecto con acciones como intimar con los demás, detenerse a revisar las cosas, orientar, repartir el trabajo, mostrar la experiencia y la disposición a negociar e intercambiar beneficios.

**Tabla 6**

Clasificación de las 27 tácticas de influencia encontradas por Uribe, Valle, González y Flores.

<b>PERSUASIÓN RACIONAL</b> (Grupo A)	<b>PERSUASIÓN AUTORITARIA</b> (Grupo B)	<b>PERSUASIÓN IRRACIONAL</b> (Grupo C)	<b>PERSUASIÓN AFECTIVA</b> (Grupo D)
1. Ser amable 2. Hacer el trabajo de otros 3. Hacer alianzas 4. Explicación racional 5. Pedir favores 6. Recompensar 7. Capacitar	1. Obedecer 2. Evadir 3. Afirmar algo 4. Ordenar 5. Alardear 6. Amenazar	1. Exponer sin fundamento 2. Persistir 3. Insinuar 4. Desafiar 5. Expresiones faciales 6. Engañar 7. Acciones clandestinas	1. Intimar 2. Revisar 3. Orientar 4. Repartir 5. Experiencia 6. Negociar 7. Intercambio de beneficios

Tomado de Uribe et al. (2003)

Así pues, las situaciones que se presentan dentro de cualquier organización social manifiestan distintas formas de influencia, todos sus miembros puede emplear cualquiera de estos métodos para influir en sus superiores y/o subordinados y compañeros. Sin embargo, la misma táctica utilizada por diferentes personas en el mismo contexto y dirección puede traer consecuencias diferentes. Para Yulk y Tracey (1992) existen factores que determinan la efectividad de una táctica de influencia empleada por un agente en particular, dentro de un ambiente en particular:

1. La consistencia con las normas y las expectativas sociales que prevalecen o que hay en cuanto al uso de esa táctica en ese contexto.
2. Que el agente posea o cuente con una base de poder adecuada para el uso de la táctica en ese contexto.
3. La probabilidad de que la táctica logre influenciar la actitud de la persona blanco en cuanto a que le llame la atención realizar la acción solicitada.
4. Las habilidades del agente para emplear la táctica.
5. El nivel de resistencia intrínseca de la persona blanco en cuanto a la naturaleza de la petición.

### **3.13.1. Influencia Descendente (De Jefe a subordinado)**

En situaciones organizacionales que involucran influencia hacia abajo, alguien esta intentando afectar la conducta de otro individuo o grupo de individuos de un nivel inferior en la jerarquía organizacional formal. Según Porter (en Chávez, 2005 y Manzanares, 2005) en esta dirección de influencia, la fuente de influencia intentara persuadir sin importar que tan lejos o cerca este su posición jerárquica del blanco de influencia dentro de la organización; así los únicos individuos quienes no pueden realizar intentos de influencia descendente son aquellos quienes están en un nivel operativo dentro de la organización.

De acuerdo con Porter (2003; Chávez, 2005 y Manzanares, 2005) la influencia descendente posee tres características que deberán ser consideradas al analizar cualquier elemento de la influencia descendente:





- La característica más importante de esta dirección de influencia, es que el superior tiene una autoridad formal que el blanco de influencia no. En muchos casos en las organizaciones, la persona con autoridad formal abusan de ella produciendo pequeñas influencias y generando resistencia activa a la influencia por parte de otros. Por otro lado, cuando la autoridad formal es empleada adecuadamente y con efectividad puede servir como una valiosa herramienta para generar la influencia buscada.
- Aun cuando la fuente de influencia tiene autoridad formal disponible, deberá tenerse en cuenta que se pueden poseer y desarrollar todas las demás bases de poder personal.
- Típicamente, aunque no universalmente, el receptor de la influencia de menor nivel jerárquico será relativamente más dependiente de la persona de más alto nivel para recompensar que viceversa.

Otra consideración importante que se debe tener en mente, es que, el poder que su posición jerárquica le confiere a la fuente de influencia descendente no garantiza el éxito de su influencia. La diferencia de autoridad formal es simplemente un "extra", no disponible cuando se intenta ejercer influencia en sentido lateral y descendente.

Al analizar la incidencia del estatus jerárquico relativo (la distancia real o percibida que separa al blanco de la influencia de la fuente), Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) concluyeron que las tácticas de asertividad y sanciones son empleadas con mayor frecuencia cuando los directivos tratan de influir sobre los sus subordinados, que cuando tratan de hacerlo con sus superiores o compañeros. Mientras que las tácticas racionales se utilizan más para influir sobre los superiores que sobre los compañeros o subordinados. Por su parte, las tácticas de bloqueo y de intercambio, son más empleadas cuando el objetivo de la influencia es un compañero que cuando es un superior o un subordinado.

Además del estatus jerárquico, estos investigadores señalan a los objetivos de la influencia como otro predictor en el uso de las tácticas. Estos autores establecieron una

tipología en la que consideran cinco objetivos: 1) obtener ayuda en la realización de una tarea; 2) asignar una tarea a la otra parte; 3) obtener beneficios personales; 4) promover cambios en el trabajo; y, 5) mejorar el rendimiento de otros. Los resultados indicaron que los directivos tienden a utilizar la conciliación cuando se desea obtener ayuda en la realización de la propia tarea; la asertividad para lograr que los demás realicen la tarea signada; la asertividad y la racionalidad cuando pretenden mejorar el rendimiento de la persona blanco de sus tácticas y la racionalidad cuando se pretende que la otra parte acepte nuevas ideas en el trabajo.

### 3.13.2. Influencia de Subordinado a Jefe (ascendente)

Se ha definido a la influencia ascendente como un intento de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior en la organización. El destinatario de la influencia tiene, por lo general, más poder de todo tipo que el agente de la influencia. Aunque esto a veces no ocurre, como en el caso de un destinatario con mayor poder formal pero menor poder del experto, en cualquier caso la nota esencial de la influencia ascendente está, en el hecho de que la persona que trata de ejercer la influencia no puede fundamentarla en una posición formal de autoridad (Peiró, 1997). Para Porter (2003; en Manzanares, 2005) la influencia hacia niveles superiores es regularmente política debido a que los métodos utilizados no están basados en fuentes estructurales de poder sino más bien basados en fuentes personales.

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

Warren K. Schilit y Locke. A (1982) llevaron a cabo un estudio con el fin de investigar el éxito y fracaso de los intentos realizados por influir en los niveles superiores de las organizaciones. Esta investigación arrojó información en el sentido de que la presentación lógica o la razón constituyen la estrategia más utilizada por subordinados y supervisores para influir en los niveles superiores. Sin embargo, cuando se preguntó cuáles eran las causas del éxito o del fracaso, se



hallaron, similitudes y diferencias en los puntos de vista de los grupos (subordinados y supervisores). Entre las causas de éxito tanto subordinados como supervisores incluyeron al contenido favorable del intento por influir, lo acertado y favorable de su presentación y la capacidad del subordinado. Donde los dos grupos difieren son en las causas del fracaso. Los subordinados atribuyen el fracaso a la mentalidad cerrada del supervisor, al contenido desfavorable de los intentos por influir y a las relaciones interpersonales poco cordiales con el supervisor. En contraste, los superiores atribuyen el fracaso al contenido desfavorable del intento por lograr tener influencia, a la manera inadecuada en que se presentó y a la falta de capacidad del subordinado. Es síntesis, la perspectiva de los subordinados el fracaso en los intentos de influir en sentido ascendente con mayor probabilidad será atribuido a la estrechez mental del supervisor, más que a la falta de capacidad personal o a la selección inadecuada de una estrategia.

En el estudio realizado por Yulk y Tracey (1992), se investigó la efectividad de las diferentes tácticas de influencia sobre los subordinados, compañeros y jefes, incluyendo el compromiso con la tarea como un criterio de medición de la efectividad de la influencia, aunado al desempeño de la persona blanco. El segundo objetivo de este estudio fue clarificar y extender el conocimiento sobre las diferencias direccionales de las diversas tácticas de influencia que se utilizan con los subordinados, los compañeros y los superiores. Los resultados sugieren a la persuasión racional como la táctica más utilizada en dirección ascendente. Las tácticas recurrir a aspiraciones y presión fueron más empleadas en la dirección descendente. Mientras que la táctica congraciación fue menos utilizada en dirección ascendente. Por su parte las tácticas de intercambio, suplica personal y legitimación fueron más empleada en dirección lateral que en las otras dos direcciones. La táctica de coalición que fue menos utilizada en dirección descendente. Finalmente, no se encontraron diferencias direccionales en el empleo de la táctica de consulta. En cuanto la efectividad de las tácticas en la realización de la tarea se encontró que el empleo de las tácticas persuasión racional, repercute en las aspiraciones, la suplica personal y la consulta correlacionan de manera positiva con la realización de la tarea para los subordinados y compañeros, para los jefes o superiores resultan ser sólo moderadamente eficaces. El uso de las tácticas de legitimación y presión, coalición se correlaciono de forma negativa con la realización de la tarea en general, probablemente por tratarse de comportamientos de influencia socialmente indeseables.

Yulk y Falbe (1990) encontraron que las tácticas de presión que involucran el uso del poder coercitivo, son utilizadas con más frecuencia en dirección descendente, que en la dirección ascendente. Igualmente las tácticas Apelar a los superiores y de Intercambio son menos utilizadas en dirección ascendente que en las otras dos direcciones. Mientras que la Consulta se usa más en dirección descendente que ascendente y lateral. Para las tácticas racionales y de Coalición estos investigadores no encontraron diferencias significativas en su uso.

En una investigación llevada a cabo por Kipnis y Schmidt (1988) se exploraron las tácticas de influencia ascendente utilizadas por los empleados, y su repercusión en salarios, evaluaciones y estrés. En este estudio se identificaron cuatro grupos de estilos de influencia: 1) Emergente, empleada por quienes tienden a emplear cualquier táctica de manera indiscriminada y acentúan la seguridad en sí mismos; 2) Congraciarse con los demás, obteniendo puntuaciones altas en confiabilidad; 3) A la expectativa, donde no sobresalía ninguna táctica en especial, e incluso todas las tácticas puntuaban bajo; y, 4) Táctico, donde la táctica más empleada era la de razonamiento. En cuanto a la relación entre las tácticas de influencia ascendentes utilizadas y el salario, los resultados arrojaron que el estilo táctico, se correlaciona de manera positiva con remuneraciones más elevadas. En cuanto al estrés, se concluyó, que las personas con niveles más elevados utilizan el estilo emergente de influencia. Por otro lado, el desempeño bajo en hombres y mujeres se asocio con el estilo emergente.

En el denominado campo de "estudios de género", la investigación generada es confusa respecto a si existen diferencias de género en el uso de las tácticas de influencia ascendente (Baxter, 1984; Conrad, 1985; Dubrin, 1989, 1991; Harper e Hirokawa, 1988; Hertzong y Scudder, 1996; Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Kline, 1994; Lamude, 1993; Schilit y Locke, 1982; Schlueter; 1990; Yulk y Falbe, 1990; en O'Neil, 2004). Algunas investigaciones sugieren que las mujeres tienden a utilizar tácticas de influencia "suaves" como el altruismo, adulación y condescendencia con más frecuencia que los hombres; mientras que los hombres hacen mayor uso de tácticas como la manipulación y la racionalidad (Baxter, 1984; Harper e Hirokawa, 1988; Schlueter, 1990; en O'Neil, 2004). Otros estudios han sugerido pequeñas diferencias en la elección de las tácticas entre hombres y las mujeres. (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Schilit y Locke, 1982; Yulk y Falbe, 1990; en O'Neil, 2004).



Para la perspectiva del estructuralismo, las diferencias potenciales en el uso de la influencia ascendente entre hombres y mujeres son debido a las condiciones dentro de la organización y no al género (kanter, 1977; Smith y Grenier, 1982: en O'Neil, 2004).

En el estudio realizado por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) se encontró que el sexo de los integrantes de la muestra, y el sexo de sus jefes, no estaba relacionado con la elección de una táctica de influencia en especial.

La investigación llevada a cabo en el 2004 por Julie O'Neil, realizada con 309 médicos, arrojó que el género no es un predictor del uso de las tácticas de influencia ascendentes. Los resultados además demostraron que las tácticas de racionalidad, asertividad y coalición parecen estar más relacionadas con dimensiones de poder y la perspectiva estructuralista que con cuestiones de género.

### **3.13.3. Influencia Lateral (De Compañero a Compañero)**

La característica principal de esta dirección de influencia, es que tanto el gente como el receptor de la influencia no tienen una diferencia jerárquica entre ellos, la ausencia de autoridad formal es otra de sus características. Sin embargo, esto no implica necesariamente que posean cada uno de ellos los mismos recursos de poder (Manzanares, 2005).

De acuerdo con Manzanares (2005) los tipos básicos de influencia en el mismo nivel organizacional incluyen:

- ⇒ La socialización: la influencia que tiene una organización no es otra que por órdenes formales o requerimientos.
- ⇒ La individualización/personalización: es un proceso recíproco que hace referencia a la influencia individual de un miembro en la organización (o en parte de ella).
- ⇒ La influencia interindividuo: la influencia del miembro de un grupo sobre el miembro de otro grupo.

El estudio realizado por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) reporta al bloqueo y de intercambio como las tácticas más empleadas cuando el objetivo de la influencia es un compañero que cuando es un superior o un subordinado. En el estudio llevado a cabo por Yulk y Falbe (1990) se identificaron a las tácticas coalición, presión y condescendencia como las tácticas más utilizadas en esta dirección. Por su parte Yulk y Tracey (1992) encontraron que las tácticas más utilizadas en relaciones laterales fueron la apelación a la lealtad, el intercambio, la coalición y la legitimidad.

---

## C A P Í T U L O    4

### M É T O D O

#### 4.1. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los individuos se incorporan a una organización con la finalidad de satisfacer sus necesidades económicas, de seguridad, afiliación, poder, estatus y de autorrealización, esperando además que su participación les brinde oportunidades de crecimiento y aprendizaje, que les permita adquirir nuevas habilidades en busca de mejores o nuevas oportunidades de carrera, es por esto, que la mayor parte del comportamiento en la situación laboral está determinada por la obtención de metas tanto personales como organizacionales.

Por el hecho de pertenecer a un contexto donde las actividades son mutuamente dependientes para alcanzar un objetivo específico, el desarrollo de las funciones laborales dependen en gran medida de las realizadas por los compañeros de trabajo, pues, ningún empleado controla todas las condiciones necesarias para obtener el resultado deseado, por tanto, la existencia de estas relaciones de dependencia hace necesario que se desarrolle el poder y la capacidad para influir en aquellas personas de quienes se depende para obtener los objetivos personales y organizacionales.

Considerando lo anterior, queda claro que las organizaciones no pueden ser concebidas como un simple conjunto de individuos que se limitan únicamente al cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad y cantidad que su puesto requiere, sino deben ser entendidas como sistemas de poder y de influencias, por medio de las cuales todos sus empleados o grupos intentan generar un cambio en las conductas, opiniones o actitudes de aquellos de quienes depende para lograr los objetivos que desea cumplir a través de la organización.

Pese a esto, la mayoría de las organizaciones se esfuerzan por reconocer y configurar dentro de su estructura formal únicamente la dinámica del poder institucional, dejando de lado las relaciones de poder que acontecen fuera de sus líneas de mando y de autoridad, aún cuando el reconocimiento de todas las manifestaciones de influencia y poder le permiten



comprender y hacer frente a los mecanismos de control y coordinación necesarios para la consecución de sus fines y objetivos.

En el caso particular de la dirección de influencia ascendente, las investigaciones en este campo, señalan beneficios no sólo para las instituciones sino también para los empleados, ya que contribuyen a la obtención de mejores evaluaciones de desempeño (Kipnis y Vanderveer, 1971); promueven iniciativas de cambio que crean organizaciones más democráticas (Waldron, 1999); contribuye a una mayor eficacia en la realización del trabajo, alentando la iniciativa, la responsabilidad y la autonomía de los empleados (Yulk y Tracey, 1992); además de fomentar una mejor relación de trabajo mediante la comunicación, la influencia mutua y la resolución conjunta de problemas. A pesar de estos beneficios y del reconocimiento en los últimos años del ejercicio del poder más allá de la autoridad legítima como único flujo, existen configuraciones estructurales como la burocrática, que limitan el desarrollo de influencias en dirección ascendente, a través de pocos canales de comunicación que van de un nivel inferior a uno más alto de jerarquía de la organización, rigor en el cumplimiento de reglamentos institucionales que no permiten se pase por encima del poder formal y la autoridad institucional, sistemas de sanciones basados en la coerción y la amenaza; y componentes culturales que promueven el seguimiento de políticas y prácticas establecidas.

Por lo anterior se considero importante, identificar las tácticas de influencia ascendente utilizadas por el personal con estructura burocrática con la finalidad de obtener datos más cercanos a la población mexicana que redundan en resultados más confiables para la investigación y la intervención en este tipo de contextos.

### 4.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tácticas de influencia organizacional ascendente utiliza el personal de una organización con estructura burocrática?
- ¿Existirá relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y las variables clasificatorias?



### 4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Objetivo general

Identificar las tácticas de influencia organizacional ascendente que son empleadas en organizaciones con estructura burocrática.

#### Objetivos específicos

- Determinar qué tácticas de influencia organizacional ascendente son utilizadas en una organización con estructura burocrática.
- Determinar la incidencia de las variables clasificatorias en el uso de las tácticas de influencia organizacional ascendente.
- Obtener la confiabilidad del instrumento ETIO-SAJ.

### 4.4. VARIABLES

#### Variable independiente:

Estructura organizacional burocrática

#### Variable dependiente:

Tácticas de influencia organizacional ascendente

#### Variables de clasificación:

Sexo, Edad, Estado civil, Número de hijos, Religión, Profesión, Nivel jerárquico, Nivel jerárquico del jefe inmediato, Años de ejercer su profesión y Años de pertenecer a la empresa.



#### 4.4.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Independiente:

Estructura organizacional burocrática: Diseño organizacional que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia a través de un amplio uso de normas y procedimientos, centralización de la autoridad, y alta especialización laboral (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 2003).

Dependiente

Tácticas de influencia organizacional ascendente: Es el intento de un subordinado de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior a la de él en la organización (Chávez, 2005).

De clasificación

Sexo: Suma de caracteres que diferencian lo masculino de lo femenino, especialmente los caracteres físicos (English y English, 1977).

Edad: Tiempo que una persona ha vivo desde su nacimiento (Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tres Continentes, 1981).

Estado civil: Condición legal de las personas respecto a su nacimiento (Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tres Continentes, 1981).

Número de hijos: Cantidad de hijos que tiene un individuo (Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tres Continentes, 1981).

Religión: Sistemas de actitudes, prácticas, ritos y ceremonias y creencias por medio de las cuales los individuos se relacionan con Dios o con un mundo sobre natural y del cual la persona religiosa establece un conjunto de valores para juzgar los hechos del mundo natural (English y English, 1977).

Profesión: Ocupación que requiere de una educación extensa y especializada, que posee un código ético que define ciertas obligaciones con la sociedad para su ejercicio, que confiere status y poder social considerables a quienes la practican (English y English, 1977).

Nivel jerárquico: Posición jerárquica que el empleado posee dentro de la organización, conforme a las relaciones de supervisión, exigencias y las tareas, que cada nivel requiere (Chiavenato, 2004; Donnelly, Gibson y Ivancevich, 2003; DuBrin, 2003; Glen, 1993).

Nivel jerárquico del jefe inmediato: Posición jerárquica que posee dentro de la organización el superior (supervisor) inmediato del empleado (Chiavenato, 2004; Donnelly, Gibson y Ivancevich 2003; DuBrin, 2003; Glen, 1983).

Años de ejercer su profesión: Tiempo transcurrido desde que el empleado tiene un puesto que le permite desempeñar funciones de acuerdo con su profesión (Donnelly, Gibson y Ivancevich 2003; DuBrin, 2003).

Años de pertenecer a la empresa: Tiempo transcurrido desde que el empleado labora en la organización (Donnelly, Gibson y Ivancevich 2003; DuBrin, 2003).

#### 4.4.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Independiente:

Estructura organizacional burocrática: una organización con reglamentos internos que abarquen la mayoría de las actividades que se realizan, que tenga por lo menos ocho niveles jerárquicos en su organigrama y que los empleados usen distintivos de acuerdo con su nivel jerárquico (Chiavenato, 2004; Donnelly et al., 2003).



Dependiente:

Tácticas de influencia organizacional ascendente: Puntaje obtenido por cada uno de los sujetos en la escala de subordinado a jefe (SAJ).

De clasificación:

Sexo: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a su sexo.

Edad: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto al tiempo transcurrido en años desde su nacimiento a la fecha.

Estado civil: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a su condición legal.

Número de hijos: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a la cantidad de hijos que tiene.

Religión: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a su religión.

Profesión: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a su profesión.

Nivel jerárquico: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a su posición jerárquica que tiene dentro de la organización.

Nivel jerárquico del jefe inmediato: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto a la posición jerárquica que tiene su superior (supervisor) inmediato dentro de la organización.

Años de ejercer su profesión: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto al tiempo transcurrido desde que desempeña actividades relacionadas con su área de estudio (profesión) a la fecha.

Años de pertenecer a la empresa: De acuerdo con la respuesta emitida por el sujeto en el anexo de datos sociodemográficos, respecto al tiempo transcurrido en años desde su ingreso a la empresa a la fecha.

#### **4.5. SUJETOS**

Participaron 145 profesionistas (22 odontólogos, 38 enfermeras y 85 médicos) laboralmente activos en una organización con estructura burocrática y con por lo menos tres años de estar laborando en ella.

#### **4.6. MUESTRA**

Para esta investigación se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo accidental (Kazdin, 2001). La asignación de los sujetos no fue de manera aleatoria.

#### **4.7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Es una investigación de tipo no experimental. No se manipuló ninguna variable y únicamente se observó el fenómeno en su ambiente natural para después analizarlo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003; Kazdin, 2001).

#### **4.8. TIPO DE ESTUDIO**

Se realizó un estudio descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) para identificar las tácticas de influencia organizacional que se emplean en una organización con estructura burocrática en dirección de subordinado a jefe, además de indagar la incidencia de las variables clasificatorias en el uso de las tácticas de influencia organizacional ascendente.



#### 4.9. INSTRUMENTO

Para medir las tácticas de influencia organizacional en dirección de subordinado a jefe (ascendente), se utilizó la *Escala de Tácticas de influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (ETIO-SAJ)* de Uribe-Prado (2003) (ver anexo). La escala consta de 42 reactivos que miden 16 tácticas de influencia agrupadas en los factores Persuasión-Racional, Persuasión-Autoritaria y Persuasión-Irracional (Tabla 1). La confiabilidad general de la escala es un alfa de Cronbach de 0.722 y un alfa de 0.802, 0.703 y 0.20 para sus tres factores respectivamente.

Clasificación del instrumento:

- Por finalidad: Ejecución típica.
- Por modalidad de aplicación: Papel y lápiz.
- Por su aplicación: Individual o colectiva.

Tipos de reactivos

- Con escala tipo likert
- Situacionales con seis opciones de respuesta.

Debido a que la escala ETIO-SAJ no considera en su apartado de datos personales algunas de las variables clasificatorias incluidas en esta investigación, se considero importante anexar seis reactivos para obtener los valores de todas las variables consideradas en este estudio (ver anexo).

**Tabla 1**

Tácticas de influencia ascendente que mide la Escala de Tácticas de influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (ETIO-SAJ)

PERSUASIÓN RACIONAL		
TÁCTICA	DEFINICIÓN	AUTOR
Capacitar	Mostrar cómo se hacen las cosas para incrementar el aprendizaje.	Kipnis (1980)
Recompensar	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.	Kipnis (1980)

Explicación racional	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.	Kipnis (1980)
Pedir un favor	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.	Kipnis (1980)
Hacer el trabajo de otros	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas.	Uribe-Prado (2003)
Ser amable	Tener un comportamiento cortés o Aceptado por los demás	Uribe-Prado (2003)
<b>PERSUASIÓN AUTORITARIA</b>		
Evadir	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.	Falbo (1977)
Ordenar	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.	Kipnis (1980)
Obedecer	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.	Uribe-Prado (2003)
Amenazar	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Kipnis (1980)
<b>PERSUASIÓN IRRACIONAL</b>		
Engañar	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.	Falbo (1977)
Insinuar	Dar a entender algo indirectamente.	Falbo (1977)
Persistir	Intento repetitivo de influir en alguien.	Falbo (1977)
Acciones clandestinas	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja de manera secreta, oculta.	Kipnis (1980)
Expresiones faciales	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo.	Falbo (1977)
Exponer sin fundamento	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.	Falbo (1977)

#### 4.10. PROCEDIMIENTO

La aplicación del instrumento se llevó a cabo de forma individual, en los espacios y tiempos asignados por la organización. Posteriormente se conformó una base de datos con las respuestas y datos demográficos de cada uno de los sujetos, con la cual se obtuvieron las tácticas de influencia organizacional ascendente utilizadas por los sujetos de la muestra y los



análisis estadísticos que permitieran determinar la incidencia o la relación entre las variables de clasificatorias y el uso de las tácticas de influencia ascendente.



## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS

#### 5.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

##### 5.1.1. Distribución de la muestra

La muestra de esta investigación se integró por 22 odontólogos, 38 enfermeras y 85 médicos, dando un total de 145 profesionistas; 51% del sexo masculino y 49% del sexo femenino; con edades que van de los 23 a los 54 años. La tabla 1 muestra la distribución de las variables clasificatorias categóricas de la muestra.

Tabla 1

**Distribución de las variables clasificatorias categóricas.**

VARIABLE CLASIFICATORIA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sexo	Masculino	74	51
	Femenino	71	49
Estado civil	Casado	96	66.2
	Soltero	46	31.7
	Divorciado	2	1.4
	Otro	1	.7
Religión	Católica	117	80.7
	Cristiana	6	4.1
	Evangélica	3	2.1
	Protestante	2	1.4
	Otra	4	2.8
	Ninguna	13	9
Profesión	Médicos	85	58.6
	Enfermeras	38	26.2
	Odontólogos	22	15.2
Nivel jerárquico	Directivo A	0	0
	Directivo B	0	0
	Directivo C	0	0
	Gerente Regional A	0	0
	Gerente Regional B	1	.7
	Gerente Regional C	92	63.4



	Mando medio A	16	11
	Mando medio B	0	0
	Mando medio C	0	0
	Técnico A	36	24.8
	Técnico B	0	0
	Técnico C	0	0
Nivel jerárquico del jefe inmediato	Directivo A	0	0
	Directivo B	0	0
	Directivo C	5	3.45
	Gerente Regional A	14	9.66
	Gerente Regional B	61	42.06
	Gerente Regional C	57	39.31
	Mando medio A	6	4.14
	Mando medio B	2	1.38
	Mando medio C	0	0
	Técnico A	0	0
	Técnico B	0	0
	Técnico C	0	0

Para las variables clasificatorias numéricas se obtuvieron las medidas de tendencia central: media, moda y mediana; y las de dispersión: varianza y desviación estándar, así como el valor mínimo y máximo de cada una de las variables (Tabla 2).

**Tabla 2**

Medidas de tendencia central y de dispersión de las variables clasificatorias numéricas

VARIABLE CLASIFICATORIA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	MEDIANA	MODO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA
Edad	23	52	30.78	30	28	4.362	19.03
Años de pertenecer a la empresa	6	35	12.78	12	9	4.46	19.9
Años de ejercer su profesión	3	22	6.72	6	5	2.78	7.74
Número de hijos	0	4	1.03	1	0	1.086	1.180

Con fines estadísticos las variables clasificatorias numéricas fueron recodificadas como lo muestra la tabla 3.

**Tabla 3**

Recodificación de las variables clasificatorias numéricas

VARIABLE CLASIFICATORIA	RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Edad	23 a 27 años	33	22.8
	28 a 32 años	67	46.1
	33 a 37 años	33	22.8
	38 a 52 años	11	7.6
	No contesto	1	.7
Número de hijos	Sin hijos	62	42.8
	Con hijos	83	57.2
Años de pertenecer a la Empresa	6 a 10 años	52	35.9
	11 a 15 años	53	36.5
	16 a 20 años	22	15.2
	21 a 35 años	9	6.2
	No contesto	9	6.2
Años de ejercer su profesión	3 a 5 años	61	42.1
	6 a 10 años	72	49.6
	11 a 15 años	9	6.2
	16 a 22 años	2	1.4
	No contesto	1	.7

### 5.1.2. Distribución y descripción de las tácticas de influencia ascendentes utilizadas por la muestra

A partir de las respuestas al cuestionario **ETIO-SAJ**, se obtuvieron las tácticas de influencia ascendente utilizadas por la muestra, los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis descriptivo para valorar la distribución de las medidas de tendencia central y de dispersión. La tabla 4 ofrece un resumen de estas medias.

**Tabla 4**

Medidas de tendencia central y de dispersión de los factores de Persuasión

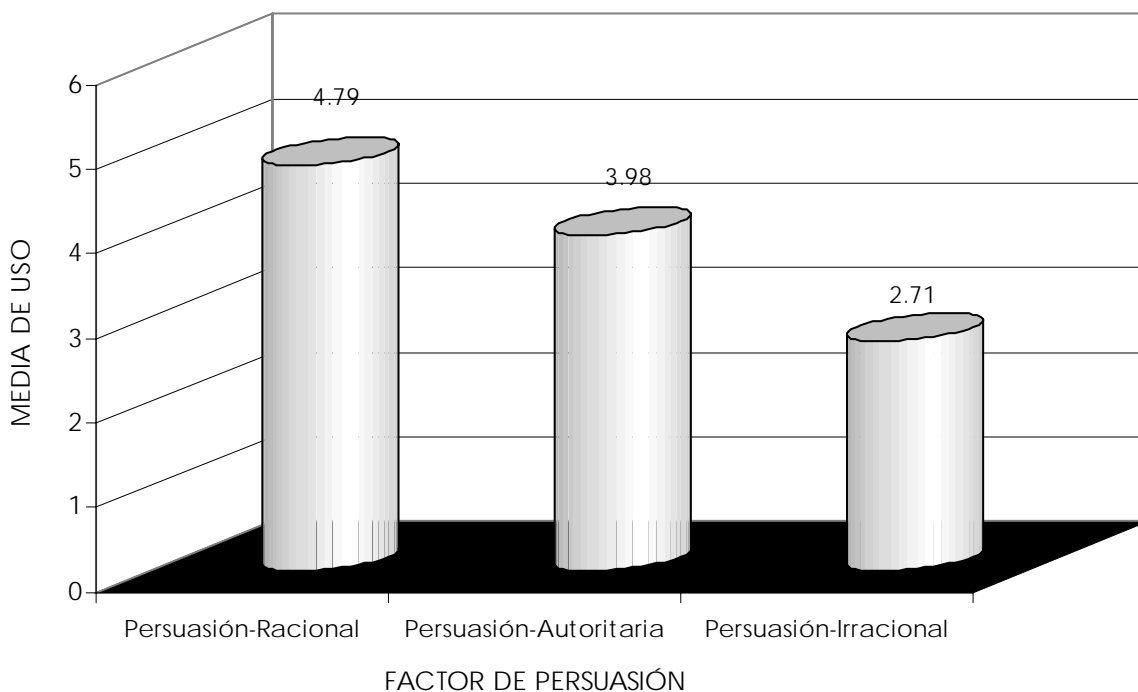
FACTOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	MEDIANA	MODOS	DESVIACIÓN ESTANDAR
Persuasión-Racional	3	6	4.79	4.86	5	.512
Persuasión-Autoritaria	2	6	3.98	4	4	.673
Persuasión-Irracional	1	5	2.71	2.69	3	.758



Como puede observarse en la tabla 4 y en el gráfico 1, el factor de Persuasión que obtuvo la media de uso más alta es el Racional, mientras que la media de uso más baja la obtuvo el factor de Persuasión-Irracional.

**Gráfico 1.**

Representación gráfica de la Media de uso de los Factores de Persuasión



### 5.1.3. Distribución y descripción de cada una de las tácticas que conforman los factores de Persuasión

Con el fin de realizar un análisis más minucioso de las tácticas de influencia ascendente utilizadas por la muestra, se obtuvieron las medidas de tendencia central y de dispersión, así como el valor mínimo y máximo de cada una de las tácticas ascendentes que conforman a los tres factores de Persuasión. La tabla 5 muestra estas medidas.

**Tabla 5**

Medidas de tendencia central y de dispersión de cada una de las tácticas ascendentes

PERSUASIÓN RACIONAL						
TÁCTICA DE INFLUENCIA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	MEDIANA	MODO	DESVIACIÓN ESTANDAR
Capacitar	3	6	5.12	5.33	6	.693
Recompensar	2	6	5.02	5.25	6	.940
Explicación racional	3	6	4.67	4.50	5	.754
Pedir un favor	1	6	5.77	6	6	.714
Hacer el trabajo de otros	2	6	4.21	4.33	6	1.147
Ser amable	2	6	4.35	4.25	4	.958
PERSUASIÓN AUTORITARIA						
Evadir	1	6	3.07	2	1	2.097
Ordenar	1	6	4.29	5	6	1.814
Obedecer	1	6	4.65	4.67	5	1.022
Amenazar	1	6	3.28	3.5	4	1.332
PERSUASIÓN IRRACIONAL						
Engañar	1	6	1.68	1	1	1.235
Insinuar	1	6	3.04	3	4	1.247
Persistir	1	6	3.89	4	6	1.601
Acciones clandestinas	1	6	1.67	1	1	1.062
Expresiones faciales	1	6	3.54	3.67	4	1.436
Exponer sin fundamento	1	5	1.92	1.67	1	1

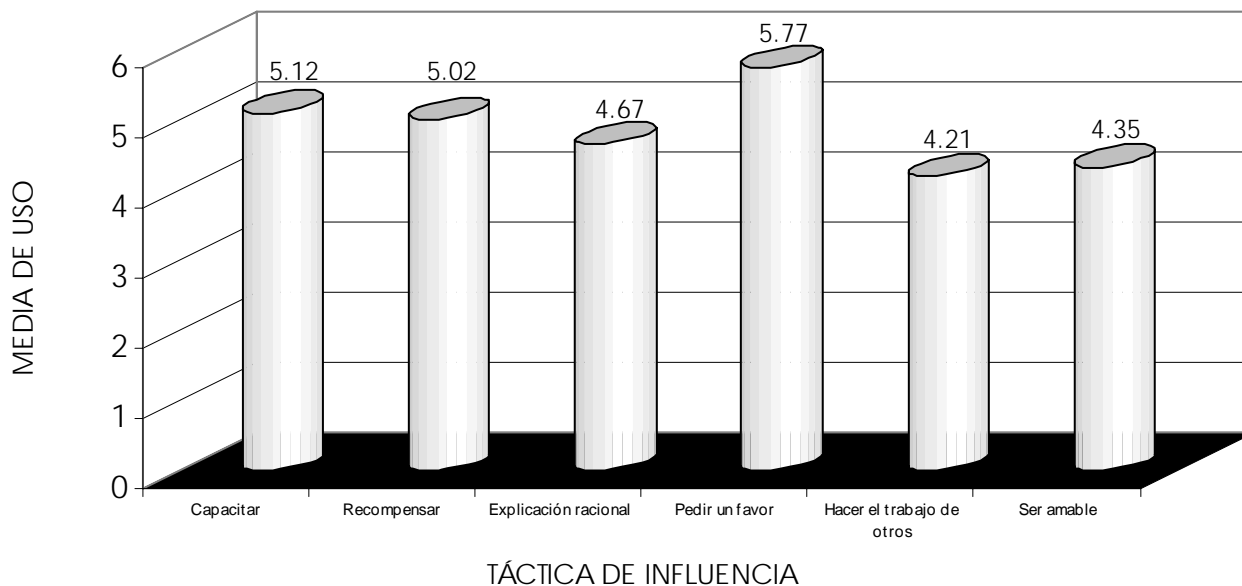
Como se observa en la tabla 5 y en el gráfico 2 las tácticas del factor Persuasión-Racional con media de uso más alta resultaron ser Pedir un favor, Capacitar y Recompensar, mientras que las tácticas Hacer el trabajo de otros y Ser amable resultaron ser las menos utilizadas de este factor. En el factor de Persuasión-Autoritaria (Tabla 5; Gráfico 3) las tácticas Ordenar y Obedecer obtuvieron la media de uso más alta, mientras que la media de uso más baja la reportan las tácticas Evadir y Amenazar. La táctica Persistir, seguida de las tácticas Expresiones faciales e Insinuar obtuvieron la media de uso más alta del factor de Persuasión-



Irracional, las tácticas menos utilizadas de este factor resultaron ser Engañar y Acciones clandestinas (Tabla 5; Gráfico 4).

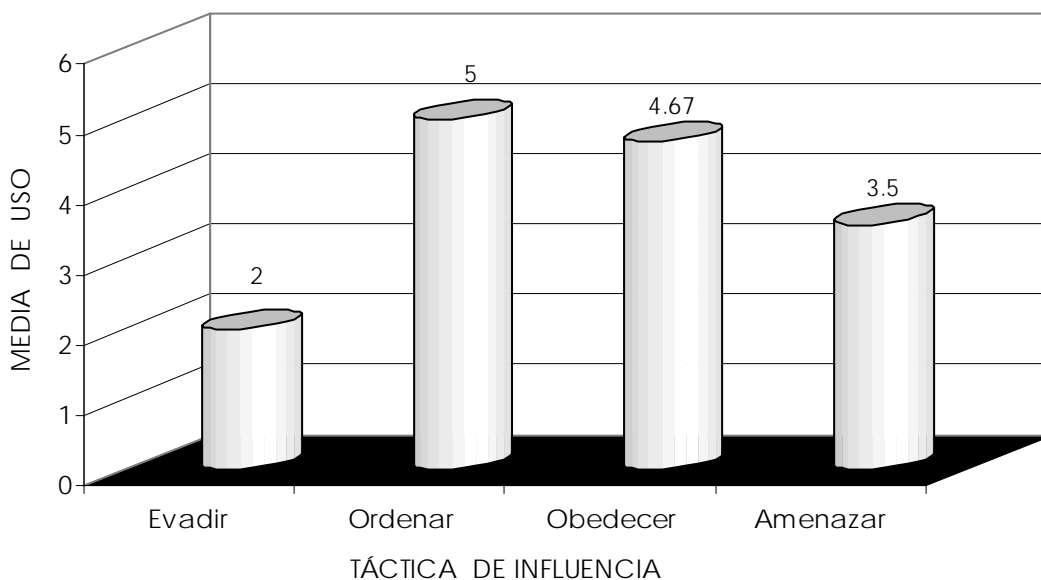
**Gráfico 2.**

Representación gráfica de la Media de uso de las tácticas ascendentes que conforman al factor de **Persuasión-Racional**



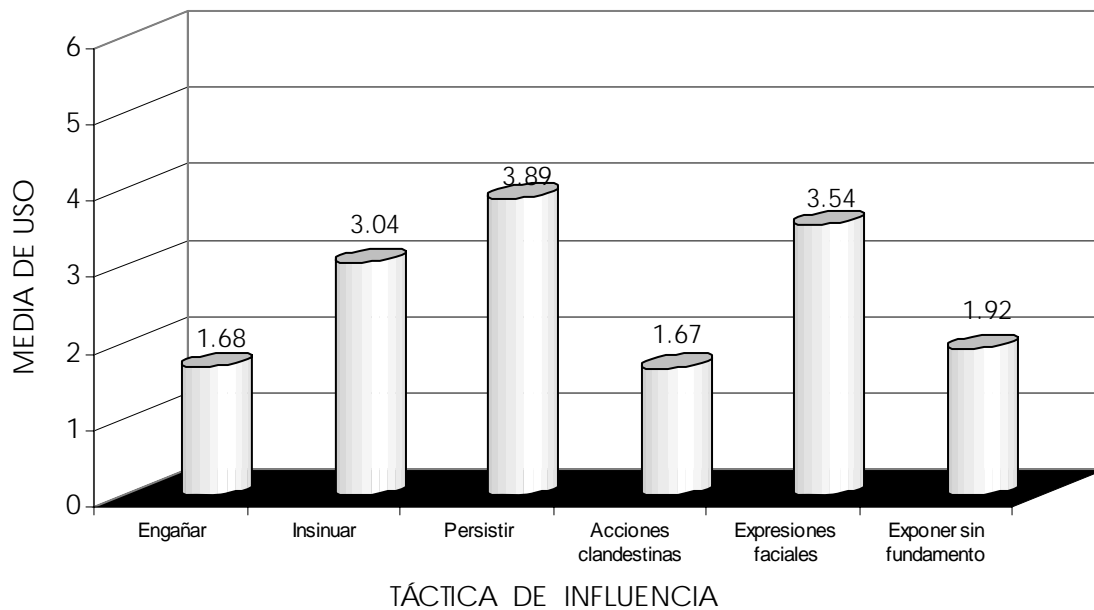
**Gráfico 3.**

Representación gráfica de la Media de uso de las tácticas ascendentes que conforman al factor de **Persuasión-Autoritaria**



**Gráfico 4.**

Representación gráfica de la Media de uso de las tácticas ascendentes que conforman al factor de **Persuasión-Irracional**



## 5.2. ESTADÍSTICA INFERENCIAL

### 5.2.1. Análisis de varianza Anova de una vía

Con el fin de determinar si los rangos de las variables categóricas varían entre sí respecto al uso de las tácticas de influencia ascendente, se aplicó un análisis estadístico Anova de una vía. Los resultados muestran diferencias estadísticamente significativas únicamente en los rangos de las variables categóricas Años de pertenecer a la empresa y Nivel jerárquico del jefe inmediato. Como lo muestran la tabla 6, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre los rangos de la variable Años de pertenecer a la empresa y el uso del factor Persuasión-Irracional (Sig.=0.026); mientras que los rangos del Nivel jerárquico del jefe inmediato mostraron diferencias con el y el uso del factor Persuasión-Racional (Sig.=0.020).

**Tabla 6**

Anova de una vía entre la Persuasión-Irrracional y los rangos de la variable Años de pertenecer a la empresa

Persuasión-Irrracional

VARIABLE	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG.
Años de pertenecer a la empresa	6 a 10 años	2.7988	3.201	.026*
	11 a 15 años	2.6923		
	16 a 20 años	2.6993		
	21 a 35 años	1.9658		

\*significativo al nivel 0.05

**Tabla 7**

Anova de una vía entre la Persuasión-Racional y los rangos de la variable Nivel jerárquico del jefe inmediato

Persuasión-Racional

VARIABLE	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG.
Nivel jerárquico del jefe inmediato	Directivo tipo C	5.0545	2.473	.020*
	Gerente Regional tipo A	5.0357		
	Gerente Regional tipo B	4.6188		
	Gerente Regional tipo C	4.9133		
	Mando medio tipo A	4.5455		
	Mando medio tipo B	4.9091		

\*significativo al nivel 0.05

Cabe advertir que los resultados de esta Anova (Tabla 7) deben ser tratados con reserva. Debido a que las medias de los rangos no difieren más de 0.16 puntos (Tabla 7) y el número de N es baja en algunos rangos de esta variable (Tabla 1), los resultados no pueden ser generalizados a otras poblaciones y se recomienda en futuras investigaciones una muestra más amplia en este rango.



### 5.2.2. Prueba Post Hoc de Scheffe

Para precisar cuales rangos de la variable Años de pertenecer a la empresa son los que hacen la diferencia dentro del factor Persuasión-Irracional, se corrió la prueba Post Hoc de Scheffe (Tabla 8), siendo el rango de 6 a 10 años el que muestra diferencias con respecto al rango 21 a 25 años (Sig.=0.026), y dado que la media es mayor en el grupo de 6 a 10 años (Tabla 6), podemos inferir que es en este rango donde más se utiliza la Persuasión-Irracional. La Gráfica 5 destaca la diferencia que existe entre estos dos rangos.

**Tabla 8**

Prueba Post Hoc de Scheffe del factor Persuasión-Irracional y los rangos la variable Años de pertenecer a la empresa

RANGO (I)	RANGO (J)	DIFERENCIA ENTRE MEDIAS (I-J)	SIG.
6 a 10 años	11 a 15 años	.10651	.911
	16 a 20 años	.09952	.964
	21 a 35 años	.83300*	.026*
11 a 15 años	6 a 10 años	-.10651	.911
	16 a 20 años	-.00699	1.000
	21 a 35 años	.72650	.068
16 a 20 años	6 a 10 años	-.09952	.954
	11 a 15 años	.00699	1.000
	21 a 35 años	.73349	.108
21 a 35 años	6 a 10 años	-.83300*	.026*
	11 a 15 años	-.72650	.068
	16 a 20 años	-.73349	.108

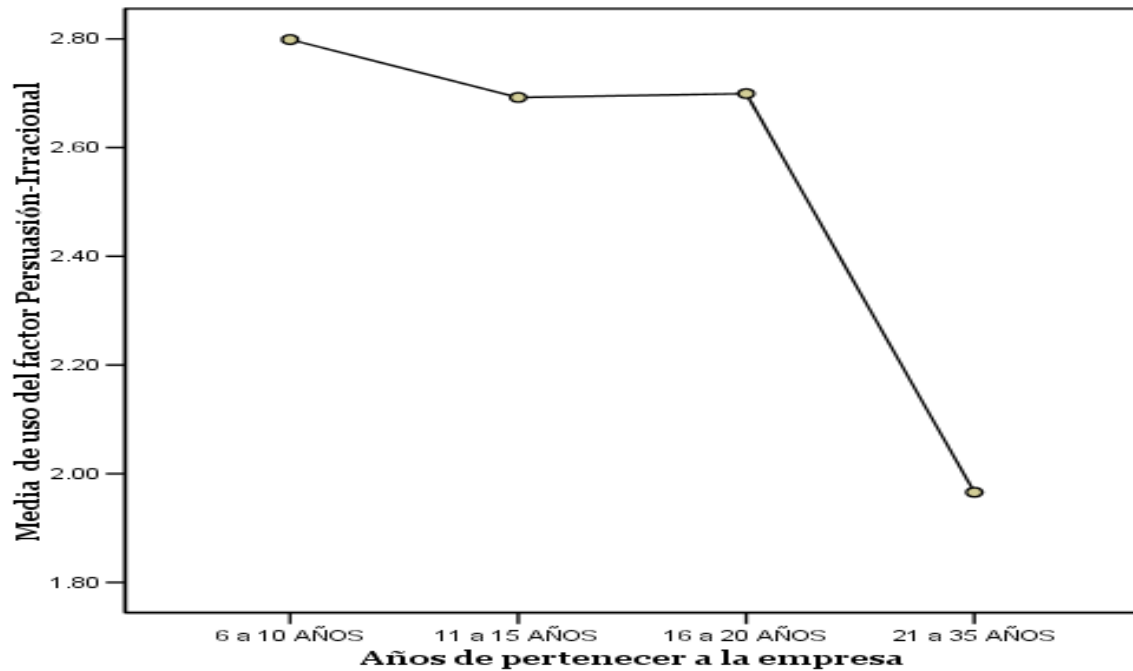
\*Diferencia de media significativa al nivel al nivel 0.05

Para la Anova Persuasión-Racional y Nivel jerárquico del jefe inmediato no se cumplieron con los criterios para correr la prueba Post Hoc de Sheffe al existir un rango con menos de dos sujetos en esta variable (Tabla 3).



Gráfico 5

Media de uso del factor Persuasión-Irrracional de los rangos de la variable Años de pertenecer a la empresa



### 5.2.3. Correlaciones Person entre los factores de Persuasión y las variables clasificatorias numéricas

Con el fin de determinar la asociación entre las variables clasificatorias numéricas y el uso de las tácticas de influencia ascendente, se utilizó un coeficiente de correlación de Person. Los resultados se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9**

Correlaciones entre los factores de Persuasión y las variables clasificatorias numéricas

	P.R.							
P. Racional	1	P.A.						
P. Autoritaria	.098	1	P.I.					
P. Irracional	.219**	.099	1	Edad				
Edad	-.031	-.068	-.184*	1	N° de hijos			
N° de hijos	.128	.041	-.089	.570**	1	A. P. E		
Años de pertenecer a la empresa	-.071	-.077	-.263**	.806**	.497**	1	A. E.P.	
Años de ejercer su profesión	.009	-.069	-.064	.644**	.445**	.631**	1	

\* correlación significativa al nivel de 0.05

\*\* correlación significativa al nivel de 0.01

Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre los factores Persuasión-Racional y Persuasión-Irracional (Sig.=0.219), por lo que es de esperar que al incrementarse el uso de uno de los factores, el uso del otro también incrementara, o bien, al decremento de uno, el otro también disminuirá.

Debido a que existe una correlación negativa y significativa entre el factor Persuasión-Irracional y las variables Edad (Sig.=-0.184) y Años de pertenecer a la empresa (Sig.= -0.263), el uso de éste factor disminuye al aumentar la edad y los años de pertenecer a la empresa, o bien, aumenta su uso a menor edad y menor número de años de pertenecer a la empresa.

Por ultimo, la tabla muestra una correlacionan positiva entre las variables Edad, Años de pertenecer a la empresa (Sig.=0.806), Años de ejercer la profesión (Sig=0.644) y Número de hijos (Sig.=0.570), por lo que es de esperar que al incrementarse la edad, se incrementen paralelamente las demás variables.



#### 5.2.4. Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach)

Para el estudio de la confiabilidad del instrumento **ETIO-SAJ**, se llevo acabo un análisis de consistencia interna Alfa de Cronbach para cada factor y un alfa general. Los factores Persuasión-Racional y Persuasión-Irracional obtuvieron alfas aceptables, no así el factor Persuasión-Autoritaria que obtuvo un alfa bajo, a pesar de esto el alfa general de la prueba es aceptable (.680) e incrementaría a .703 si se elimina el reactivo 31 (Tabla 10).

**Tabla 10**  
Análisis Alfa de Cronbach del instrumento SAJ

Factor	N° de Ítems	Alfa de Cronbach al eliminar algún reactivo	Alfa de Cronbach
Persuasión Racional	22	No hay cambios significativos	.696
Persuasión Autoritaria	7	No hay cambios significativos	.064
Persuasión Irracional	13	Sin el reactivo 29 = .696	.679
General	42	Sin el reactivo 31 = .703	.680

---

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las tácticas de influencia ascendente en el contexto laboral son importantes para la consecución de los fines y motivaciones económicas, sociales y de auto-desarrollo que el trabajador satisface a través de la organización, pues, por medio de la persuasión ascendente el subordinado obtiene concesiones personales, flexibilidad en la aplicación de reglamentos, cambios en los procesos de trabajo que le permiten tener una mayor iniciativa, autonomía y decisión en el desarrollo de sus funciones. Por todo esto, el estudio de las tácticas ascendentes es imprescindible en la comprensión de la gratificación de necesidades, expectativas y metas que una vez satisfechas posibilitan la salud mental del empleado e incrementan su permanencia en la organización.

Los objetivos centrales de este estudio fueron planteados en términos de conocer las tácticas de influencia organizacional ascendente que son utilizadas por el personal de organizaciones con estructura burocrática y la incidencia de las variables clasificatorias en su elección, los resultados obtenidos permitieron cumplir con estos objetivos. En lo que respecta a la primera pregunta de investigación los resultados encontrados muestran un mayor empleo de las tácticas que conforman al factor Persuasión-Racional para influir en los niveles superiores en una organización con Estructura Burocrática, seguida de las tácticas del factor Persuasión-Autoritaria y por último las del factor Persuasión-Irracional. La investigación en este campo, aún cuando no se enfoca en la relación del uso de las tácticas y el tipo de estructura organizacional siguen un patrón semejante a los datos obtenidos. Por ejemplo Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) encontraron un mayor uso de las tácticas racionales para influir sobre los jefes que sobre los compañeros o subordinados. Los estudios de Schilit y Locke (1982) muestran que la presentación lógica o la razón constituyen la estrategia más utilizada por subordinados y jefes para influir en los niveles superiores. También resultan ser las tácticas racionales las más utilizadas en dirección ascendente que en la descendente o lateral, en el estudio realizado por Kipnis Schmidt (1988) y en el llevado a cabo en 1992 por Yukl y Tracey.

La preponderancia de la racionalidad como el factor de persuasión más utilizado por los subordinados para influir en sus superiores, se sustenta por una parte en lo planteado por Yukl y Tracey (1992) con respecto a que la efectividad y uso de una táctica depende de que el agente de influencia (en este caso el subordinado) cuente con la base de poder adecuada



para el uso de la táctica en ese contexto. Generalmente, en un contexto organizacional el personal de los niveles inferiores obtiene poder y por tanto la capacidad de ejercer influencia en sus superiores de varias fuentes como: la obtención y control del acceso a personas, información y medios importantes para el jefe (denominado por Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) poder de posición); por sus conocimientos especializados que se relacionan con el poder de experto (French y Raven, 1959); por el interés y esfuerzo en el desempeño de sus funciones; por su atracción o personalidad relacionado con el poder referente (French y Raven, 1959); así como por el conocimiento de reglamentos (Daft, 2000) y por las coaliciones formadas con otros compañeros asociado con el poder por relaciones (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). En este contexto en particular la especialización y la estandarización de los procesos laborales de la estructura burocrática, permiten al empleado adquirir principalmente fuentes de poder derivado de su carácter profesional, de sus conocimientos especializados y habilidades en la realización de las tareas (Alcover de la Hera et al. 2003; Chiavenato, 2004; Donnelly, 2003; De Quijano, 2003; DuBrin, 2003; Furnham, 1997; Gordon, 1997). La adquisición de estos recursos de poder le permite al subordinado utilizar tácticas racionales vinculadas con su poder de experto y con el ejercicio de su poder informal (fuentes personales de poder), que poseen derivado de sus habilidades y características personales, y no de un poder formal o estructural (Bass, 1960; en Guillén y Guil, 2000; French y Raven, 1959; Hinking y Schriesheim, 1994; en Guillén y Guil, 2000; Porter, 2003; en Manzanares, 2005; Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004; Spector, 2002), tal y como lo describen Yulk y Tracey.

Por otra parte, los resultados reportados concuerdan con lo encontrado por Kipnis et al. (1980, 1988), pues, de acuerdo con estos autores las tácticas de influencia también se encuentran en función de las bases de poder que adquieren en el contexto organizacional el blanco de la influencia. Considerando lo anterior, otra posible explicación a la utilización de la Persuasión-Racional es la capacidad que posee el superior (derivado de sus fuentes de estructurales y personales de poder) de sancionar, retener recursos, obstaculizar el desarrollo profesional del subordinado o crear coaliciones que afecten el desarrollo de sus relaciones interpersonales (Daft, 2000). De manera que si el superior considera que la táctica empleada por el subordinado para influenciarlo no es consistente con las expectativas de su rol y sobre pasa su jerarquía de autoridad, es probable que haga uso de dichos recursos para sancionar la acción del subordinado. Por ello, es más probable que el subordinado utilice tácticas racionales por ser congruentes con la posición jerárquica de él y de su superior.

De igual forma, la configuración de funciones, jerarquías y actividades de la estructura burocrática, afecta la elección de las tácticas de influencia ascendente, puesto que, condicionan la realización de las tareas de acuerdo al sistema de reglas que determinan la esfera de competencia, los derechos y las obligaciones de cada uno de los puestos, de forma que cualquier comportamiento que violó estos reglamentos y políticas previamente establecidos, tendrá como consecuencia una sanción conforme a los lineamientos preescritos. Además de esto la cultura organizacional que caracteriza a las estructuras burocráticas infunde símbolos, héroes y ceremonias que promueven el respeto a la autoridad, el acatamiento de órdenes y reglamentos incluso más allá del requerido, llegando a exagerarse hasta el punto en que el interés principal por el cumplimiento de los reglamentos interfiere con el logro de los objetivos de la organización; de manera que cualquier comportamiento que no se encuentre dentro de estos lineamientos formales e informales será inadmisibles y sancionados tanto por la estructura formal así como por los mandatos que imperan en la cultura organizacional. Así bien, parece ser que los subordinados dentro de una estructura burocrática prefieren utilizar tácticas racionales, pues, son congruentes con: los reglamentos formales, con la posición jerárquica y el desempeño del rol organizacional tanto de él como del superior al que pretende influir; además de cumplir con las expectativas sociales que imperan en la cultura organizacional en cuanto al uso de la táctica en ese contexto (Yukl y Tracey, 1992).

Por otra parte, la evaluación de ganancias, costos y la probabilidad subjetiva de éxito que el subordinado hace de su intento de influencia, también son factores importantes que determinan cuando intentara influir (Cartwright y Zander, 1980), por lo que es de esperar que el subordinado convierta su poder en influencia sólo cuando evalúe que las ganancias de ese acto serán mayores a los costos, y cuando perciba que tiene una alta probabilidad de éxito. Esta evaluación de ganancias y costos adquiere mayor relevancia en la influencia organizacional ascendente debido a las repercusiones (sanciones administrativas o sociales) que se pueden derivar del acto de influencia pueden ser muy costosas para el subordinado, de manera que sólo se arriesgara a ejercer su influencia siempre y cuando sienta que es absolutamente necesario para lograr sus metas tanto personales como organizacionales y que el hacerlo no le traerá consecuencias negativas (Baer, 1988). Esta relación costo-beneficio-éxito a su vez puede explicar el menor uso de tácticas de tipo autoritario e irracional, al tener menor probabilidad de éxito y mayor posibilidad de recibir sanciones, debido a que son incongruentes



con el tipo de poder que posee el subordinado y transgreden la jerarquía organizacional, al utilizar comportamientos que no respetan la autoridad del superior (Cartwright y Zander, 1980).

La dinámica del proceso de influencia ascendente además esta en función de la compatibilidad de los recursos de poder del agente (subordinado) y las bases motivos de poder del receptor de la influencia (superior) (Cartwright y Zander, 1980). Partiendo de este hecho y de que al ingresar a una organización el superior se compromete con el cumplimiento de las metas establecidas y por tanto se espera que cumpla con métodos que lleven al logro de estos objetivos organizacionales (Hampton, Summer y Webber, 1996), es más probable que el superior sea susceptible a intentos de influencia que considere son necesarios para la obtención de las metas; pues, de acuerdo con Cialdini (1988, 1994) una vez que la persona se ha comprometido con una idea, actitudes y valores esta más dispuesta a acceder a solicitudes de comportamientos coherentes con dicha postura. Ante esto una estrategia de persuasión centrada en la razón, congruente con los propósitos de la organización (Chiavenato, 2000; DuBrin, 2003; Bowdich y Huse, 1980; Yulk y Tracey, 1992) y proveniente de una fuente que el jefe considere posee las habilidades y conocimientos necesarios (poder de experto e informacional) para opinar que es lo más conveniente y necesario ante una determinada situación tendrá mayor probabilidad de éxito que tácticas basadas en autoritarismo o en la irracionalidad.

Otra base motivo por la que el superior puede aceptar la influencia racional por encima de la autoritaria y la irracional, es el deseo humano de juzgar con certeza la realidad, por lo que es de esperar, como señalan los resultados de esta investigación, que el jefe tenga mayor aceptación por estrategias basadas en el ejercicio del poder de experto e informacional debido a que le permiten hacer una evaluación acertada de la realidad, además de reducir su incertidumbre en determinados situaciones (Cartwright y Zander, 1980; Ovejero, 1998).

Finalmente se puede comentar, que como lo indica Vroom (1963, en Hampton et al.,1996) el superior aceptara el intento de influencia por que : a) tiene los medios y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo del que intenta persuadirlo; b) si el acceder a la influencia le evitara sanciones, recordemos que aún cuando el subordinado no cuenta con poder formal para emplear sanciones administrativas, cuenta con otras fuentes de poder que le permiten formar coaliciones con sus compañeros de trabajo, bloquear información y contactos, sabotear las decisiones de su superior, restringir al mínimo sus capacidades y



y conocimientos laborales, a fin de ejercer presión sobre su superior para obtener lo que desea; y, c) si aceptar la influencia le traerá resultados favorables como un mejor funcionamiento de su unidad de trabajo ((Cartwright y Zander, 1980), una mayor eficacia en la realización de sus tareas, evaluaciones de desempeño más positivas, mayores probabilidades de ascenso, mejores relaciones personales en su grupo de trabajo y una mayor probabilidad de que sus subordinados acepten sus peticiones en un futuro, pues, de acuerdo al principio de reciprocidad (Cialdini, 1988, 1994) el subordinado estará más dispuesto a aceptar una solicitud de su jefe si este previamente le ha hecho una concesión.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación planteada en este trabajo, acerca de si existe relación entre las variables de clasificación y el uso de las tácticas de influencia ascendente, los resultados muestran que sólo las variables estructurales Nivel jerárquico del jefe inmediato y Años de pertenecer a la empresa se encuentran relacionadas con la elección de la táctica de influencia utilizada para persuadir al superior.

De acuerdo con los resultados encontrados, los rangos de la variable Nivel jerárquico del jefe inmediato reportaron diferencias significativas únicamente en el factor de Persuasión-Racional, lo que sugiere que los subordinados prefieren utilizar más las tácticas de este factor cuando su blanco de influencia es un superior de la alta jerarquía organizacional (Directivo tipo C). Lo anterior coincide con lo descrito por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), quienes afirman que los sujetos tienden a emplear distintas tácticas de influencia de acuerdo con el estatus jerárquico relativo a su blanco de influencia. Estos resultados permiten inferir que los empleados prefieren utilizar tácticas basadas en la razón para persuadir a sus jefes de estatus jerárquico alto, debido a el nivel de poder institucional (autoridad) otorgado por la estructura formal e informal a los ocupantes de estos puestos, les permite la aplicación de sanciones más severas a conductas que no se encuentran dentro de los límites institucionales formales e informales (Daft, 2000). Estos resultados pueden atribuirse también a la restricción en los canales de comunicación ascendente y a la alta formalización propias de la estructura burocrática, que impiden un contacto directo con los altos mandos, dando cabida primordialmente a intentos de persuasión escritos que cumplan con los lineamientos previstos y con un espíritu de formalidad impersonal, lo que limita la utilización de tácticas basadas en el autoritarismo, la irracionalidad, en el uso de las emociones, expresiones faciales o en acciones clandestinas para persuadir al superior.



En cuanto a la variable Años de pertenecer a la empresa, los resultados reportaron diferencias significativas en los rangos de esta variable únicamente en el factor de Persuasión-Irracional, lo que sugiere que los empleados que tienen entre 6 y 12 años laborando en la empresa utilizan más este tipo de tácticas en comparación con los empleados que tienen entre 21 y 35 años laborando en ella. Estos mismos resultados se obtuvieron en las correlaciones de las variables clasificatorias y los factores de persuasión, ya que en éste análisis estadístico también se determinó que el empleo de las tácticas de influencia ascendente del factor Persuasión-Irracional disminuye conforme aumentan los años de pertenecer a la empresa. Estos hallazgos coinciden también con lo descrito por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) con respecto a que los sujetos tienden a emplear distintas tácticas de influencia de acuerdo con el estatus jerárquico relativo a su blanco de influencia, pues, partiendo del hecho de que, los ascensos en esta organización burocrática tienen como requisito un plazo mínimo de tres años en el mismo puesto para iniciar con una promoción; y de que es de suponer que los empleados con menor antigüedad en la empresa inician su plan de carrera dentro de la organización ocupando niveles bajos y por tanto sus jefes inmediatos no pertenecen a los niveles altos de la jerarquía organizacional; el mayor empleo de tácticas irracionales en este rango de antigüedad (6 a 10 años) podría estar indicando que el poder institucional, así como el rol organizacional y los preceptos de la cultura organizacional, asociados con los niveles jerárquicos bajos, favorecen la utilización de tácticas irracionales al disminuir las sanciones administrativas y sociales que se pueden derivar este tipo de persuasión. (Cartwright y Zander, 1980; Kipnis et al. 1980, 1988; Yukl y Tracey, 1992).

Por último, un dato que resulta interesante en cuanto a la utilización del factor de Persuasión-Irracional es su correlación positiva con el Factor de Persuasión-Racional, situación que refuerza lo señalado por French y Raven (1959) en su teoría de las bases de poder. De acuerdo con esta teoría, el poder de experto, no se deriva únicamente del conocimiento que el agente de influencia tenga, sino además de que el receptor crea que quien intenta persuadirlo sabe o conoce qué es lo mejor en determinada situación, de forma que el agente de influencia (subordinado) puede emplear tácticas irracionales como: Exponer sin fundamento (sostener un argumento sin tener respaldo de evidencias); Expresiones faciales (manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo);

Engañar (hacer caer en un error, mentir, defraudar); etcétera, para darle mayor credibilidad y aceptación a sus argumentos, y generar en su superior una mejor impresión respecto a su nivel de conocimientos, lo que le brinda más recursos para ejercer el poder de experto, y así tener mayor probabilidad de éxito en la utilización de la Persuasión-Racional.

En este mismo análisis para determinar la relación entre las variables clasificatorias y el empleo de las tácticas de influencia ascendente, no se encontraron diferencias significativas entre las estrategias (tácticas) de influencia ascendente empleadas por hombres y mujeres, lo que indica que no hay relación entre el sexo y la elección de las tácticas para influir en los niveles superiores de la jerarquía organizacional. Estos hallazgos sugieren desde una perspectiva de género una igualdad entre hombre y mujeres en la obtención de los recursos personales y estructurales de poder dentro de la dinámica organizacional. A su vez, estos resultados se encuentran a favor de la hipótesis estructural, que señala a las variables estructurales (jerarquía de autoridad, descentralización/centralización, cultura, sistema de control, requerimientos de cada puesto, mecanismos de coordinación, etcétera) como determinantes en la dinámica del poder por encima de las cuestiones de género (kanter 1977; en O'Neil, 2004; Smith y Grenier 1982; en O'Neil, 2004). No obstante, existen antecedentes de investigación que proponen una diferencia de género en el uso de las tácticas de influencia ascendente, de acuerdo con algunos de estos estudios las mujeres tienden a utilizar tácticas de influencia "suaves" como el altruismo, adulación y condescendencia; mientras que los hombres hacen mayor uso de tácticas como la manipulación y la racionalidad (Baxter,1984; Harper y Hirokawa, 1988; Schlueter, 1990: en O'Neil, 2004).

Al igual que el sexo las variables de clasificación Estado civil, Número de hijos, Religión y Profesión no mostraron ninguna asociación con la elección de las tácticas de influencia ascendente. Al parecer estas variables personales no se encuentran implicadas en la adquisición de fuentes de poder al menos en este contexto organizacional, y por tanto no afectan el ejercicio de la influencia. Lo anterior coincide con las investigaciones llevadas a cabo por French y Raven (1959) y Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) en donde revelan que las bases de poder adquiridas en el marco organizacional (legítimo, de recompensa, coercitivo, de experto, referente, informacional, de posición, por relaciones) no se encuentran asociadas con las características de personalidad y/o demográficas de los empleados. Estos resultados son respaldados además por lo planteado en la teoría del poder como relación social, pues,



de acuerdo con esta teoría el poder no debe considerarse una propiedad o cualidad predicable de alguien, sino el resultado de una relación de interdependencia entre las partes, es decir, el poder es un atributo de las interacciones sociales y no de características generales de personalidad.

En general, podemos concluir que el predominio de las tácticas de influencia racionales en los intentos de persuasión en dirección ascendente, parece ser un comportamiento generalizado en diversos contextos laborales más que exclusivos de algún tipo de estructura.

Por otra parte, esta investigación ha mostrado que en las estructuras burocráticas, el empleo de las tácticas de influencia en dirección ascendente, está relacionado principalmente con: 1) el desempeño de los roles organizacionales; 2) los recursos (bases) personales y estructurales de poder adquiridas en el contexto organizacional por el subordinado y jefe; 3) los preceptos culturales que existen con respecto a la utilización de estas tácticas; y, 4) con las consecuencias motivacionales que suponga el superior se de derivaran de aceptar o rechazar la influencia. La interacción de estas cuatro variables determina la elección de las distintas tácticas de influencia, debido a que establecen la ganancia y costos que se derivan de su empleo.

Por lo anterior, podemos concluir que el empleo de tácticas racionales por encima de tácticas autoritarias e irracionales en la dirección de influencia ascendente, esta determinado por su elevada conexión con el ejercicio de poder de experto; por su asociación positiva con el rol y la posición jerárquica del jefe y subordinado; y, por las bases personales y estructurales de poder, que favorecen su aceptación en la cultura organizacional. Por tanto, el empleo de tácticas basadas en la racionalidad representa un medio de influencia en las organizaciones, que brindan un importante recurso en la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

Por otra parte, podemos concluir que los subordinados emplean más tácticas irracionales cuando su superior es de un nivel jerárquico bajo, ya que los costos del empleo de tácticas irracionales disminuyen conforme se desciende en la línea jerárquica de autoridad.

Por último, podemos afirmar que las variables de clasificación Sexo, Estado civil, Número de hijos, Religión y Profesión, no están implicadas en la adquisición de los recursos de poder que acontecen por lo menos en este contexto espacio-temporal.

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Una limitación significativa de este estudio, es el tipo de reglamento establecido en la organización que limita el acceso al personal para la realización de investigaciones; en este caso en particular se trabajó únicamente con el personal proporcionado por la institución, lo que derivó en frecuencias desproporcionadas en los rangos de algunas variables.

La resistencia mostrada por los sujetos de la investigación, constituye otra de las limitantes; aún cuando se les reiteró que los datos no serían revelados y que únicamente serían utilizados para fines de esta investigación algunos de los participantes mostraron resistencia, argumentando que si la información proporcionada era revelada podría traerles como consecuencia alguna sanción.

Por lo anterior y a pesar de que los resultados coinciden con los hallazgos obtenidos por otros autores, se sugiere para futuras investigaciones incrementar la muestra sobre todo en aquellas variables con frecuencias bajas dentro de sus rangos, con el fin de que los resultados sean más consistentes con este tipo de población.

Por otra parte, se recomienda realizar un estudio que incluya un mayor número de variables que de acuerdo con el marco teórico se relacionan con la elección de las tácticas de influencia, como pueden ser el objetivo de la persuasión, el éxito y/o fracaso en la combinación de tácticas o el nivel de impacto que tienen en las conductas o actitudes del blanco de la influencia.

## REFERENCIAS

- Alcover de la Hera, C., Domínguez, B. R., Martínez, I. D. y Rodríguez, M.F. (2003). Introducción a la Psicología del trabajo. España: Mc Graw-Hill
- Baer, E. (1988). Las Relaciones Humanas en los Negocios. México: Limusa.
- Bounds, G. (1999). Supervisión. México: Thomson.
- Bowditch, L. J. y Huse, F. E. (1980). El comportamiento humano en la organización. México: Fondo Educativo Interamericana.
- Canto, O. (1994). Psicología Social e Influencia. España: Ediciones Aljibe.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1980). Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. México: Trillas.
- Chatterjee, D. (2001). El liderazgo conciente. Un peregrinaje hacia el auto control. España.
- Chávez, M. (2005). Estudio Confirmatorio de Tres Tácticas de Influencia Organizacional. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson editores.
- Cialdini, R. B. (1988). Influence: Science and Practice. New York: HarperCollins.
- Cialdini, R. B. (1994). Interpersonal Influence. En: Shavitt, S. y Brock, T. (Ed). Persuasion. Massachusetts, USA. Allyn y Bacon.
- Cummings, T. (1997). Organization Development and Change. Ohio: Thomson.
- Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional. Thomson editores.
- De la Torre, F. (1998). Relaciones Humanas. México: Trillas.
- De Quijano, S. (1987). Introducción a la Psicología de las organizaciones. España: Promociones Publicitarias Universitarias.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tres Continentes. (1981). Argentina: Oriente.
- Diez de Castro, E., García, J., Martín, F. y Periañez, R. (2001). Administración y dirección. España: McGraw-Hill.
- Donnelly, H. J., Gibson, L. J. y Ivancevich, M. J. (2003). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos (10ª edición). McGraw-Hill.
- Dubin, R. (1977). Las relaciones humanas en la administración. México: Prentice-Hall.

- English, H. y English, A. (1977). Diccionario de Psicología y Psicoanálisis. Vol. 3. Argentina: Paidós.
- Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, (8), pp. 537-547.
- Faure, G. (1996). Estructura, organización y eficacia en la empresa: Fundamentos de gestión directiva. España; Deuso.
- Franklin, B. y Gómez, C. (2001). Organización y Método. Un Enfoque Competitivo. México: McGraw-Hill.
- French, R. J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En Cartwring. (Ed). *Studies in social power*. Ann Arbor Mi. Institute For Social Research.
- Furnham, A. (1997). Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones. México: Oxford.
- Geli, A. (1998). Qué es la Administración. Las Organizaciones del Futuro. Argentina: Ediciones Macchi.
- Glen, F. (1993). La Psicología Social de las organizaciones. México: Continental.
- González, N. (2004). Relaciones interpersonales. México: Manual Moderno.
- González, S. (2004). Percepción de tácticas de Influencia Organizacional en la cultura Mexicana, Mediante la Técnica de Escalamiento Multidimensional. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Gordon, R. (1997). Comportamiento organizacional. Prentice-Hall.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, M., y Mejía, G. (2002). Instrumento de tácticas de influencia en supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Hampton, R., Summer, E. y Weber, A. (1996). Manual de desarrollo de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª Ed). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, B., Luque, E., Sangrador, G. y Vallespín, O. (2006). Psicología de las relaciones de autoridad y de poder. Barcelona: Universidad Oberta de Cataluña.

- Kahn, L. y Katz, D. (2004). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kaufmann, E. (1993). *El poder de las organizaciones. Campo, estructura y entorno*. España: ESIC.
- Kazdin, E. (2001). *Métodos de Investigación en Psicología Clínica*. México: Pearson Educación
- Kipnis D., Schmidt, S. M. y Wilkinson (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal Of Applied Psychology*. 65,4, 440-450.
- Kipnis D. y Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence styles: Relationship with performance, evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Manzanares, N. (2005). *Estudio Preliminar para la Construcción de Tres Instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Mendéz, S., Monroy, F. y Zorrilla, S. (1993). *Dinámica social de las organizaciones*. (3ª Ed). McGraw-Hill.
- Morales, F. (1994). *Psicología Social*. Madrid; McGraw-Hill.
- Muchinsky, M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la Psicología Organizacional*. Thomson.
- O'Neil, J. (2004). Effects of gender and power on manager's upward influence. *Journal of Managerial Issues*, 16, (1), 127-145.
- Ovejero, B. (1998). *Las relaciones Humanas. Psicología Social Teórica y Aplicada*. España: Nueva.
- Peiró, S. (1997). *Psicología organizacional. Tomo II*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peiró, S. y Prieto, A. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Aspectos Psicosociales del Trabajo* España: Síntesis.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización: Problemas y Posibilidades*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1993). *El poder en las Organizaciones. Política e Influencia en una empresa*. México: McGraw-Hill.
- Rivera, S. y Díaz, R. (2002). *La cultura del poder en la pareja*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Rodríguez, F., Díaz, B., Fuertes, M., Martín, Q., Montalbán, P., Sánchez, S. y Zarco, M. (2004). *Psicología de las organizaciones*. España: Editorial UOC.
- Shein, H. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall Hispanoamericana.



- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica. Manual Moderno*.
- Uribe, P. (2003). *Comportamiento: Libertad, Mercadotecnia o Manipulación. 2° Parte. Adminístrate Hoy*.
- Uribe, P., Valle, G., Gonzáles, S. y Flores S. La configuración del poder en el trabajo: Tácticas de influencia y Escalamiento Multidimensional. *Revista de psicología social y personalidad* Vol. XIX, N° 1, 2003.
- Warren K. Schilit y Locke, A. (1982). A Study of Upward Influence in Organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Yulk, A. G. y Wexley, N. K. (1990). *Conducta organizacional y Psicología del personal*. México: Continental.
- Yukl, G., y Falbe, C. (1990). Influence tactics in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, (2), 132-140.
- Yukl, G., y Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, (4), 525-535.
- Yukl, G., Kim, H., y Falbe, C. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, (3), 309-317.

---

A n e x o

---

## INSTRUCCIONES

1. Llene por favor todos los datos que a continuación se le piden. **LOS DATOS QUE USTED PROPORCIONE SERÁN CONFIDENCIALES Y ÚNICAMENTE SE UTILIZARÁN PARA FINES DE ESTA INVESTIGACIÓN.**

Sexo: (M) (F) Edad:\_\_\_\_\_ Estado civil: soltero( ) casado( ) divorciado( ) viudo( ) otro\_\_\_\_\_

Número de hijos:\_\_\_\_\_ Religión:\_\_\_\_\_

Área de estudio: Medicina ( ) Odontología ( ) Enfermería ( )

Nivel jerárquico (puesto que ocupa):\_\_\_\_\_

Nivel jerárquico (puesto que ocupa) de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Años de ejercer su profesión:\_\_\_\_\_ Años de pertenecer a la empresa:\_\_\_\_\_

2. A continuación encontrará una serie de frases para describir su forma de pensar, sentir y actuar frente a su jefe inmediato:

Cada una de las frases tiene seis opciones de respuestas, en donde el extremo izquierdo equivale a **Total Desacuerdo** y el extremo derecho a **Total Acuerdo**, implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa respecto a lo que sugiere la frase.

Marque con una "X" la opción de respuesta que más refleja su verdadero sentir, pensar y actuar frente a su jefe inmediato.

**Por ejemplo:**

*"Me gusta hacer el trabajo que le corresponde a mi jefe"*

TOTAL DESACUERDO					TOTAL ACUERDO
					

Si tiene alguna duda pregunte al instructor

Debe contestar **COMO ES SU RELACIÓN CON SU JEFE Y NO COMO LE GUATARÍA QUE FUERA**. Recuerde aquí **NO EXISTE RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS**. Por favor, procure contestar todas las frases tratando de ser sincero consigo mismo, tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

**RECUERDE SUS RESPUESTAS SERÁN CONFIDENCIALES Y UTILIZADAS ÚNICAMENTE PARA FINES DE ESTA INVESTIGACIÓN**

**ESPERE LA SEÑAL PARA COMENZAR Y DE ANTE MANO**

**"GRACIAS"**



20. Es preferible mantener mis argumentos ante mi jefe, aunque sé que él tiene la razón.
21. Nunca haría el trabajo que sólo le corresponde a mi jefe.
22. Cuando saludo a mi jefe aprieto su mano para hacerle saber mi confianza en mí mismo.
23. Lo mejor es no dar reconocimiento a mi jefe cuando ha tenido triunfos en su trabajo.
24. Pido a mi jefe las cosas con cortesía.
25. Aunque no esté de acuerdo con las condiciones de trabajo, no se lo digo a mi jefe.
26. No me interesa agradecer a mi jefe por su buen desempeño, ese es su trabajo.
27. Es mejor no tomar decisiones que ser impulsivo frente a los jefes.
28. Cuando mi jefe me pide algo debo ser obediente.
29. Al plantear mis propuestas a mi jefe, prefiero hacerlo de forma indirecta.
30. Mentir a mi jefe para convencerlo de algo, da buen resultado.
31. Prefiero trabajar sin que mi jefe se entere de cómo hago las cosas.
32. Confío en mi habilidad verbal cuando expongo un tema ante mi jefe aunque no tenga argumentos para comprobarlo.
33. No me interesa ayudar a mi jefe cuando necesita aprender a realizar algo de su trabajo.
34. Una forma de beneficiar a mi jefe es cumplir con mi trabajo.
35. Si mi jefe me está hablando afirmo con la cabeza, para que note mi interés.
36. Si mi jefe pide realizar una actividad de forma específica, yo:
- a) Lo hago tal y como se me indicó.
  - b) Lo hago de otra forma, ya que es mejor así.
  - c) Lo hago tal cual se me pidió, aunque pienso que podría ser mejor.
  - d) Lo hago utilizando mis propios métodos.
  - e) Lo hago cambiando algunas cosas de ser necesario.
  - f) No lo hago

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

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

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

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

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

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

40. Para incrementar la productividad laboral, es mejor:

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

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

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

42. En lo referente al trato con mi jefe, yo:

- a) Me muestro lo más amigable que puedo.
- b) Soy una persona seria.
- c) Hago notar mi distancia de forma cortante.
- d) Trato de ser más amigable con él que con otras personas.
- e) No marco diferencias con respecto a los demás.