



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL
DESCENDENTE, ASCENDENTE, LATERAL Y
DESEMPEÑO LABORAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JAZMÍN ELIZABETH ESQUIVEL HARO

DIRECTOR DE TESIS:
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISOR:
MTRA. MIRNA ROCIO VALLE GÓMEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA.

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 mis padres:

Por su amor, su apoyo, su confianza y su comprensión,
por enseñarme que sin importar las dificultades
siempre hay que luchar por lo que se desea.

A mis hermanos:

Por crecer conmigo, por compartir nuestras vidas,
por todo lo que he aprendido junto a ustedes.

A mis abuelos:

Por que siempre se preocupan por mí, por su cariño y
por compartir conmigo sus experiencias.

A mis amigas:

Por su cariño, su apoyo, por lo todo lo que hemos
compartido de lo cual he aprendido mucho.

Lanka Tamanixni.

RESUMEN
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES COMO CONTEXTOS SOCIALES.

| | | |
|---------|---|----|
| 1.1 | Concepto de organización | 6 |
| 1.2 | Las organizaciones como sistemas sociales | 7 |
| 1.3 | Comportamiento organizacional..... | 8 |
| 1.4 | Aspectos psicosociales del trabajo | 10 |
| 1.4.1 | Contrato psicológico | 11 |
| 1.5 | Organización formal e informal | 12 |
| 1.6 | Grupos organizacionales | 14 |
| 1.6.1 | Características de los grupos | 15 |
| 1.7 | Relaciones humanas | 16 |
| 1.8 | Comunicación organizacional | 19 |
| 1.8.1 | Comunicación formal..... | 20 |
| 1.8.1.1 | Comunicación descendente..... | 20 |
| 1.8.1.2 | Comunicación ascendente | 20 |
| 1.8.1.3 | Comunicación lateral..... | 21 |
| 1.8.2 | Comunicación informal | 21 |
| 1.8.3 | Problemas en la comunicación | 22 |
| 1.9. | Cultura organizacional | 23 |
| 1.9.1 | Tipos de cultura | 25 |

CAPÍTULO 2. DESEMPEÑO LABORAL.

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | Definiciones de desempeño laboral | 29 |
| 2.2 | Modelos de desempeño laboral | 30 |
| 2.2.1 | Modelo de desempeño contextual | 30 |
| 2.2.2 | Modelo de desempeño laboral de Campbell | 32 |
| 2.2.3 | Modelo de desempeño adaptativo | 33 |
| 2.3 | Factores que influyen en el desempeño | 35 |
| 2.3.1 | Capacidades | 35 |
| 2.3.2 | Conocimientos, habilidades y experiencia..... | 37 |
| 2.3.3 | Personalidad | 38 |
| 2.3.4 | Motivación | 40 |
| 2.3.5 | Antecedentes demográficos..... | 42 |
| 2.3.6 | Factores contextuales | 43 |
| 2.4 | Resultados del desempeño laboral | 45 |
| 2.5 | Evaluación del desempeño | 47 |
| 2.5.1 | Mediciones de desempeño | 48 |

| | |
|---|----|
| 2.5.2 Fuentes de evaluación | 49 |
| 2.5.3 Métodos para evaluar el desempeño | 50 |
| 2.5.3.1 Escalas gráficas de evaluación | 50 |
| 2.5.3.2 Métodos de listas verificables | 51 |
| 2.5.3.3 Método de incidentes críticos | 52 |
| 2.5.3.4 Escalas de calificación conductual | 52 |
| 2.5.3.5 Método de administración por objetivos..... | 53 |
| 2.5.4 Factores que intervienen en la evaluación del desempeño | 54 |
| 2.5.4.1 Errores del evaluador..... | 54 |
| 2.5.4.2 Motivación del proceso de evaluación | 55 |
| 2.5.4.3 Manejo de impresiones..... | 57 |

CAPÍTULO 3. PODER E INFLUENCIA SOCIAL.

| | |
|---|----|
| 3.1 Poder..... | 60 |
| 3.1.1 Definiciones de poder..... | 60 |
| 3.1.2 El poder como relación social | 61 |
| 3.1.2.1 Características de la relación de poder | 62 |
| 3.1.3 Importancia del poder en la organización..... | 63 |
| 3.1.4 Distinción entre poder y autoridad..... | 66 |
| 3.1.5 Bases interpersonales de poder..... | 67 |
| 3.1.6 Bases estructurales de poder..... | 70 |
| 3.1.7 El poder en la jerarquía organizacional..... | 73 |
| 3.2 Influencia social..... | 75 |
| 3.2.1 Definiciones de influencia social | 75 |
| 3.2.2 Tipos de influencia social | 76 |
| 3.2.2.1 Normalización | 77 |
| 3.2.2.2 Conformidad | 77 |
| 3.2.2.3 Innovación | 79 |
| 3.2.2.4 Obediencia | 79 |
| 3.2.2.5 Influencia interpersonal | 80 |
| 3.2.3 Proceso de influencia | 81 |
| 3.2.4 Principios psicológicos de la influencia | 83 |
| 3.2.4.1 Tácticas basadas en la amistad | 84 |
| 3.2.4.2 Tácticas basadas en el compromiso | 85 |
| 3.2.4.3 Tácticas basadas en la reciprocidad | 85 |
| 3.2.4.4 Tácticas basadas en la escasez | 86 |

CAPÍTULO 4. TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL

| | |
|---|----|
| 4.1 Dirección del proceso de influencia en las organizaciones | 88 |
| 4.1.1 Influencia descendente | 89 |
| 4.1.2 Influencia ascendente | 91 |
| 4.1.3 Influencia lateral..... | 93 |

| | |
|---|-----|
| 4.2 Tácticas de influencia | 94 |
| 4.2.1 Definición de tácticas de influencia..... | 94 |
| 4.2.2 Objetivos de la influencia | 95 |
| 4.2.3 Clasificaciones de las tácticas de influencia..... | 96 |
| 4.2.3.1 La clasificación de Falbo..... | 97 |
| 4.2.3.2 La clasificación de Kipnis, Schmidt & Wilkinson..... | 98 |
| 4.2.3.3 Las clasificaciones de Yukl & Falbe , Yukl & Tracey | 100 |
| 4.2.3.4 La clasificación de Uribe, et al. | 102 |
| 4.2.4 Resultados de las tácticas de influencia..... | 104 |
| 4.2.5 Efectividad de las tácticas de influencia | 105 |
| 4.2.6 Investigaciones sobre las tácticas de influencia | 110 |
| 4.2.6.1 Tácticas descendentes | 110 |
| 4.2.6.2 Tácticas ascendentes | 111 |
| 4.2.6.3 Tácticas laterales | 112 |
| 4.2.6.2 Tácticas de influencia y evaluación del desempeño..... | 113 |

CAPÍTULO 5. MÉTODO.

| | |
|--|-----|
| 5.1 Justificación y Planteamiento del problema | 117 |
| 5.2 Objetivo general | 119 |
| 5.2.1 Objetivos específicos | 119 |
| 5.3 Hipótesis de investigación | 119 |
| 5.4 Variables | 120 |
| 5.4.1 Definición conceptual de variables | 120 |
| 5.4.2 Definición operacional de variables | 121 |
| 5.5 Escenario | 122 |
| 5.6 Participantes | 122 |
| 5.7 Tipo de estudio | 122 |
| 5.8 Diseño de investigación | 122 |
| 5.9 Instrumentos | 123 |
| 5.10 Procedimiento | 129 |

CAPÍTULO 6. RESULTADOS.

| | |
|---|-----|
| 6.1 Análisis descriptivo | 131 |
| 6.2 Análisis de confiabilidad | 133 |
| 6.3 Análisis inferencial..... | 136 |
| 6.3.1 Tácticas de influencia descendente..... | 136 |
| 6.3.1.1 Correlaciones tácticas de influencia descendente y desempeño laboral..... | 136 |
| 6.3.1.2 Correlaciones tácticas de influencia descendente y características sociodemográficas | 138 |
| 6.3.1.3 Correlaciones desempeño laboral de los supervisores y características sociodemográficas..... | 139 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.3.1.4 | Análisis de varianza de las tácticas de influencia descendente..... | 140 |
| 6.3.1.5 | Análisis de varianza del desempeño laboral de los supervisores..... | 141 |
| 6.3.2 | Tácticas de influencia ascendente | 141 |
| 6.3.2.1 | Correlaciones tácticas de influencia ascendente y desempeño laboral..... | 141 |
| 6.3.2.2 | Correlaciones tácticas de influencia ascendente y características sociodemográficas..... | 143 |
| 6.3.2.3 | Análisis de varianza de las tácticas de influencia ascendente..... | 144 |
| 6.3.3 | Tácticas de influencia lateral | 145 |
| 6.3.3.1 | Correlaciones tácticas de influencia lateral y desempeño laboral..... | 145 |
| 6.3.3.2 | Correlaciones tácticas de influencia lateral y características sociodemográficas | 146 |
| 6.3.3.3 | Correlaciones desempeño laboral de los trabajadores operativos características sociodemográficas..... | 147 |
| 6.3.3.4 | Análisis de varianza de las tácticas de influencia lateral..... | 148 |
| 6.3.3.5 | Análisis de varianza del desempeño laboral de los trabajadores operativos..... | 149 |

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 7.1 | Conclusiones..... | 164 |
| 7.2 | Limitaciones y sugerencias | 168 |

REFERENCIAS

ANEXOS

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue analizar si existe relación entre las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral utilizadas por los trabajadores y su desempeño laboral, así como analizar la relación de estas variables con las características sociodemográficas de las personas de la muestra. Participaron en el estudio 24 supervisores y 85 trabajadores operativos de una organización del sector público dedicada a la producción, que se eligieron mediante un muestreo no probabilístico accidental. Para medir las tácticas de influencia se utilizaron tres cuestionarios, mientras que para evaluar el desempeño de los supervisores y de los trabajadores operativos se construyeron dos escalas de calificación gráfica. Los resultados obtenidos indican que las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral no se relacionan de manera estadísticamente significativa con el desempeño laboral, sin embargo, mediante un análisis no paramétrico se encontró que las tácticas en las tres direcciones de influencia se correlacionan de forma significativa con dimensiones específicas del rendimiento. Así mismo, se encontró que las tácticas de influencia y el desempeño laboral se relacionan con algunas características sociodemográficas de las personas. Con base en los resultados obtenidos se concluyó que el desempeño laboral no depende de las tácticas de influencia utilizadas por los supervisores y los trabajadores.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones son sistemas sociales que buscan alcanzar determinados objetivos de manera eficiente, por lo que, requieren de la colaboración de las personas que trabajan en ellas, pues son quienes realizan las actividades y las funciones necesarias para cumplir las metas, a cambio de lo cual buscan satisfacer sus necesidades personales, por tanto, ocurre un proceso de intercambio mutuo entre las personas y la organización.

Para que las organizaciones puedan alcanzar sus metas requieren que la contribución de sus empleados sea eficaz, de manera que, establecen estándares de desempeño que indican a los trabajadores cuáles deben ser los resultados de su trabajo y sistemas de incentivos mediante los cuales recompensan a quienes los alcanzan. Por tanto, si el desempeño de las personas es eficiente contribuye al éxito de la empresa, pero también al desarrollo personal pues permite obtener aumentos salariales, ascensos, reconocimientos, etc., de manera que, un buen rendimiento laboral constituye la forma en que tanto los empleados, como la organización, pueden alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, dado que las organizaciones son sistemas interdependientes, los empleados no realizan sus actividades solos y requieren de la ayuda de los demás para realizar su trabajo, pues no controlan todas las condiciones necesarias para obtener los resultados deseados y deben coordinar sus actividades con las de otros, de manera que, necesitan contar con la capacidad de influir en otras personas (Pfeffer, 1993) con el propósito de alcanzar diversas metas personales y organizacionales. En este sentido, el uso del poder y de las tácticas de influencia puede ser importante para el desempeño de las personas en su trabajo y para la eficacia de la organización.

Las investigaciones que se han realizado sobre las tácticas de influencia relacionan su uso con diferentes receptores (subordinados, superiores y compañeros) y con la consecución de diversos objetivos de influencia como obtener ayuda con el trabajo propio, obtener beneficios personales, conseguir la aceptación para iniciar un cambio, asignar tareas o actividades, mejorar el desempeño de los demás, hacer una tarea nueva, obtener recursos adicionales, cambiar las políticas o los procedimientos de trabajo, conseguir ayuda para solucionar problemas, etc. (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980, en Montero, 2003; Yukl & Falbe, 1990).

Con base en lo anterior, se observa la importancia que las tácticas de influencia pueden tener en las organizaciones, pues dada la estructuración de las tareas y la escasez de los recursos necesarios para realizarlas, los empleados necesitan obtener la colaboración de los demás para efectuar su trabajo de manera eficaz y alcanzar las metas establecidas.

Por tanto, esta investigación tuvo como objetivo principal determinar si las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral que son la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o satisfacer metas organizacionales (en Uribe-Prado, Valle-Gómez y González- Sánchez, 2003) tienen un efecto significativo en el desempeño laboral, que incluye las acciones de los empleados que son importantes para alcanzar las metas de una organización, y se mide en términos de lo que hace cada individuo, esto es, su nivel de contribución (Campbell, et al., en Muchinsky, 2002).

Así como identificar los aspectos que pueden intervenir en el uso de las estrategias de influencia en las organizaciones y en el rendimiento laboral, por lo que, se establecieron los siguientes objetivos específicos: el primer objetivo fue identificar si las características sociodemográficas de los supervisores y de los trabajadores operativos afectan el uso de las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral; el segundo objetivo fue determinar si las características sociodemográficas de los supervisores y de los empleados afectaban su desempeño laboral.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se realizó un estudio exploratorio y correlacional pues se buscó analizar la relación entre las variables tácticas de influencia organizacional y desempeño laboral, cuyo diseño de investigación fue no experimental pues dichas variables no se manipularon, sólo se midieron mediante la aplicación de instrumentos y posteriormente se correlacionaron sus puntajes para obtener las relaciones estadísticamente significativas.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que no existe relación estadísticamente significativa entre las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral, y el desempeño laboral de los supervisores y los trabajadores operativos. Y que tanto las tácticas de influencia como el desempeño laboral se relacionan con algunas características sociodemográficas de los supervisores y de los trabajadores operativos que conformaron la muestra.



CAPÍTULO 1

LAS ORGANIZACIONES COMO CONTEXTOS SOCIALES.

Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado si no en continua interacción con sus semejantes, con quienes coopera y conforma organizaciones que le permitan alcanzar ciertos objetivos que no puede obtener mediante el esfuerzo individual. Por tanto, la vida de las personas se constituye de una diversidad de interacciones con los demás y con las organizaciones que forman parte del medio donde trabajan y satisfacen sus necesidades (Chiavenato, 2000).

En este sentido, las organizaciones son uno de los fenómenos que mayor influencia han tenido en la configuración del mundo contemporáneo, y en el estilo de vida de las personas, sus expectativas, sus convicciones, sus valores, al igual que sus conductas individuales y colectivas son influidas considerablemente por las empresas en las que trabajan, las cuales a su vez son afectadas por el comportamiento de sus miembros, de modo que el proceso de influencia entre las personas y la organización es recíproco (Chiavenato, op. cit.).

Por lo tanto, todos los procesos de interacción social están determinados de alguna forma por las organizaciones, que son sistemas sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, por lo que requieren de las actividades y de los esfuerzos colectivos de las personas que colaboran en ellas para cumplir sus objetivos y tener éxito, quienes a su vez buscan conseguir metas personales y satisfacer diversas necesidades económicas, sociales, de autorrealización, etc., de modo que ocurre una relación de intercambio entre las personas y las organizaciones en las que trabajan (Chiavenato, 2000).

Por otra parte, debido a que las personas no realizan su trabajo de manera aislada, sino forman parte de un grupo, y además, interactúan constantemente con los demás, las organizaciones son ambientes sociales propicios para establecer relaciones con otras personas, las cuales son las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de los individuos en el trabajo (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). Aunque también el sistema organizacional establece medios que le permiten influir en la conducta de sus miembros como la estructura formal, los sistemas de roles y reglas establecidos, las redes de comunicación, la jerarquía de autoridad y la cultura organizacional (Peiro, 1995, en Guillén y Guill, 2000). Por lo que, tanto la estructura como el sistema social en el que se realizan las actividades influyen en la eficacia con que la empresa alcanza sus objetivos.



En este capítulo, se presentan diferentes conceptos de organización, sus principales componentes y características considerando el enfoque de sistemas, los aspectos psicosociales del trabajo, el comportamiento laboral de las personas, la organización formal e informal, los grupos organizacionales, los procesos de comunicación y las relaciones humanas, así como la cultura organizacional, con el propósito de conocer el funcionamiento de las organizaciones.

1.1 Concepto de organización.

El concepto de organización ha evolucionado con el tiempo, desde la visión más tradicional que la concibe como un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta las perspectivas más modernas que conciben a la organización como sistemas sociales que interactúan con su medio y que son más complejas.

La palabra organización proviene del griego Organon, que significa instrumento. En este sentido, Franklin y Gómez, (2002) señalan que “organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y coordinarlas de tal forma que las mismas, en conjunto, actúen como una sola para lograr un propósito común”.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Kopaske, et al., (2006) dicen que una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes.

Para Chiavenato, (2004) una organización es un conjunto de personas que trabajan dentro de una división lógica del trabajo para alcanzar un propósito común.

Robbins, (2004) dice que la organización es una unidad social, compuesta por dos o más personas, coordinada conscientemente y que funciona de manera más o menos continua con el propósito de lograr un objetivo común

Por su parte, Barnard (1971, en Chiavenato, 2004) sugiere que la organización es un sistema social basado en la cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: a) la interacción entre dos o más personas, b) el deseo de cooperar o la disposición para actuar conjuntamente, y c) el propósito de alcanzar un objetivo común.

Las diversas definiciones tienen aspectos semejantes y destacan como características esenciales de las organizaciones que se conforman por personas que trabajan de manera conjunta y buscan alcanzar una meta común.



1.2 Las organizaciones como sistemas sociales.

La teoría moderna sobre las organizaciones denominada teoría de sistemas adopta una visión dinámica y compleja de las mismas, pues las concibe como sistemas abiertos de carácter social que tienen una relación de interdependencia con su ambiente, y se caracterizan por tres aspectos esenciales: (Gibson, et. al., 2006; Davis y Newstrom, 2003).

1. Las organizaciones son sistemas por lo que sus diversas partes y funciones no se comportan como elementos aislados sino que son mutuamente interdependientes, es decir, cada parte afecta a las otras y cada acción tiene repercusiones en toda la organización.
2. Las organizaciones son sistemas abiertos que tienen una relación dinámica con su ambiente con el que realizan intercambios, reciben insumos y los transforman de diversos modos para ofrecer productos o servicios.
3. Las organizaciones son sistemas sociales, en consecuencia, sus actividades son dirigidas tanto por leyes sociales como psicológicas, las relaciones entre individuos crean expectativas de conducta y establecen roles que influyen en la manera en que las personas trabajan.

Estas características definen a las organizaciones actuales pues dadas las condiciones externas que enfrentan es necesario que pueden adaptarse para permanecer en el tiempo, lo que depende principalmente del trabajo de las personas que colaboran en ellas y de la coordinación de sus diferentes unidades que le permitan enfrentar los desafíos del ambiente para alcanzar sus objetivos.

Habiendo mencionado las principales características de las organizaciones desde la perspectiva de sistemas, se considera importante mencionar los elementos que conforman un sistema organizacional: (Muchinsky, 2002)

1. *Individuos*: las personas traen sus propias personalidades, capacidades y actitudes hacia la organización, lo que influye en lo que esperan obtener por su participación en la misma.
2. *Organización formal*: constituye el patrón interrelacionado de puestos de trabajo que proporciona la estructura del sistema.
3. *Pequeños grupos*: los individuos no trabajan aislados sino que se convierten en miembros de pequeños grupos, que facilitan su adaptación a la organización e influyen en el comportamiento individual y en el desempeño organizacional.



4. *Roles y estatus*: los roles y las diferencias de estatus entre los puestos de una organización definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
5. *Medio físico*: es el ambiente físico externo y el grado de tecnología que caracteriza el trabajo de la organización.

Por tanto, en un sistema organizacional existen complejas interacciones entre todas sus partes, pues las personas interactúan para formar pequeños grupos cuyos miembros se diferencian por sus roles y su estatus, el ambiente físico afecta la conducta de las personas y de los grupos, y todo esto existe dentro de una estructura proporcionada por la organización formal (Muchinsky, 2002).

1.3 Comportamiento organizacional.

La eficacia de la organización depende fundamentalmente de los individuos y los grupos que constituyen el sistema social interno de las organizaciones y son quienes desempeñan las actividades y hacen aportaciones para que la empresa tenga éxito, de ahí su importancia en el comportamiento organizacional.

Por tanto, es importante considerar ciertas características individuales que intervienen, y en parte, determinan el comportamiento en la organización, pues cada individuo pone en marcha mecanismos cognitivos, motivacionales y perceptivos que afectan su conducta en el trabajo (Peiro, 1995, en Guillén y Guill, 2000). Una forma de entender la actuación de los empleados en los contextos de trabajo es mediante el conocimiento de los principios fundamentales del comportamiento individual, los cuales se mencionan a continuación: (Davis y Newstrom, 2003, Chiavenato, 2004).

- *Diferencias individuales*. Cada persona es distinta, cada una tiene diferentes percepciones, personalidad, actitudes, creencias, niveles de aspiración, así como diversos conocimientos y capacidades que influyen en su comportamiento en las organizaciones. Pero es importante que la diversidad sea considerada como un recurso valioso, pues las organizaciones necesitan de diferentes talentos y competencias para ser exitosas.
- *Percepciones diferentes*. Las personas interpretan la realidad de manera distinta, por lo que conciben su ambiente de trabajo de modo diferente, en función de sus necesidades y experiencias pasadas, y tienden a actuar de acuerdo con sus percepciones que les indican lo que pueden hacer y lograr en la organización mediante su comportamiento.



- *Individuos integrales.* Las organizaciones contratan a personas integrales, no solo a ciertas características de ellas, que operan como seres humanos completos, de manera que la vida familiar no es totalmente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las físicas.
- *Conducta motivada.* El comportamiento de las personas es motivado por sus necesidades o por las consecuencias de sus conductas, por lo que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, pues las personas se comportan de determinada manera (se desempeñan bien, se esfuerzan, etc.) para obtener lo que desean.
- *Reaccionan afectivamente.* Las personas rara vez son neutrales ante las cosas que perciben, por el contrario tienden a evaluar si les gustan o les disgustan, en el contexto organizacional esta evaluación influye en el comportamiento futuro, pues define la satisfacción de las personas en relación a aspectos como el salario, la tarea realizada, las relaciones personales, la seguridad en el empleo, el estilo de liderazgo, etc.
- *Deseo de participación.* Los individuos desean sentir que son eficaces, que tienen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, realizar una contribución significativa o enfrentar una situación difícil. Por lo que, la organización debe ofrecer oportunidades para que las personas se involucren y hagan aportaciones, lo que resultará en beneficios mutuos.

Por tanto, el comportamiento en el trabajo, es una conducta personal, con diferencias de tipo biológico y psicológico que tienen repercusiones sobre la organización, pues es la persona como un todo integrado la que ingresa a la empresa y aporta habilidades, conocimientos, personalidad, actitudes, competencias, motivación, etc., junto con otros aspectos que posiblemente no le interesan a la organización pues no colaboran con sus objetivos (Guillén y Guill, 2000) pero que son importantes para los individuos como sus necesidades y sus objetivos personales.

Además, es importante considerar que la conducta de las personas en el trabajo depende de la interacción de sus características personales con las variables del contexto laboral como la estructura, las políticas, el liderazgo, la cultura organizacional, etc. De manera que, ambos aspectos influyen en los resultados alcanzados en el trabajo como la productividad, la satisfacción, la competitividad, la calidad, y en general en el éxito de la organización, etc. (Chiavenato, 2004).



1.4 Aspectos psicosociales del trabajo.

Para alcanzar sus metas, las organizaciones necesitan tener empleados productivos, que estén interesados en su trabajo, pero se debe tomar en cuenta que actualmente el trabajo se considera no solo como un instrumento para obtener beneficios económicos, si no como una actividad con valor intrínseco en la medida en que puede ayudar a satisfacer las necesidades de la persona, alcanzar sus expectativas y beneficiar su desarrollo personal.

En este sentido, es importante definir el trabajo y considerar su dimensión psicosocial. González, (2004) dice que el trabajo se define como la suma de las actividades por las que las personas se procuran los medios para gratificar sus necesidades innatas o culturalmente desarrolladas. En este sentido, tiene una función social, pues no solo beneficia al trabajador, sino que produce bienes para provecho de otras personas y además, se realiza en colaboración con un grupo dentro del cual se establecen diversos vínculos interpersonales.

Por su parte, López-Fé, (2002) señala que el trabajo es una actividad humana que se distingue principalmente por tres características: a) es *una actividad personal*, el individuo en toda su integridad es la que trabaja e imprime su sello representativo, pues involucra su esfuerzo y la expresión de su personalidad y sus capacidades, b) es *una actividad productiva*, con el trabajo siempre se produce algo, es el medio para la producción de bienes y servicios, siendo eficaz si consigue producirlos adecuadamente en cantidad, calidad, oportunidad y economía, y c) es *una actividad social*, las personas trabajan en un contexto social, en relación con otras personas pues el trabajo se realiza mediante la coordinación de esfuerzos.

En este sentido, el trabajo es una parte vital de ser y sentirse humano, es un elemento de identidad que añade significado y contenido a la vida, confiere fortaleza a quienes lo realizan, permite obtener satisfacción mediante su realización, y es un vínculo con la realidad y con otras personas. Por tanto, tiene algunas implicaciones psicosociales para las personas que lo realizan: (González, 2004; Salanova, Peiró y Prieto, 1993, en Guillén y Guill, 2000).

1. El trabajo tiene una implicación psicosocial integrativa, por medio de éste las personas pueden realizarse, dar sentido a sus vidas y ser creativas.
2. Las personas no sólo trabajan para subsistir u obtener un beneficio económico, sino también para mejorar su identidad personal, y su posición social; pues la percepción que tienen de si mismas se relaciona con su actuación en el trabajo.



3. El trabajo constituye una oportunidad para interactuar y conocer a diferentes personas, por lo que proporciona la base para las relaciones interpersonales.
4. Es un elemento de identidad mediante el cual se reconocen muchos aspectos de sí mismo, a través del esfuerzo, las tareas cotidianas, los productos del trabajo, los logros, la interacción con jefes, compañeros, subordinados, clientes, etc.
5. Añade significado y contenido a la vida, un empleo es una oportunidad de demostrar y desarrollar capacidades, habilidades, competencias y de experimentar satisfacción.
6. Sirve para transmitir normas, creencias y expectativas sociales, y en ese sentido, cumple un papel socializador muy importante.
7. Ofrece la oportunidad de desarrollar el dominio de uno mismo y del ambiente, pues proporciona cierto grado de poder y control sobre otras personas, datos y procesos.
8. El trabajo proporciona un ritmo de vida, pues estructura el tiempo de las personas, y define las posibilidades de desarrollar diversas actividades a lo largo del día, de la semana o incluso del año, de manera que el tiempo adquiere un cierto sentido personal.

Por tanto, el trabajo tiene implicaciones psicosociales positivas, pues facilita la autorrealización, beneficia la identidad personal y social, brinda relaciones interpersonales, estructura el tiempo, proporciona cierto grado de poder, etc. Pero dadas sus características también puede tener efectos psicosociales negativos, si es repetitivo, humillante, monótono y poco autónomo, resulta disfuncional y frustrante, pues rompe con las expectativas, la preparación y la experiencia de las personas (Salanova, et al., 1993, en Guillén y Guill, 2000).

Por tanto, es importante considerar que aunque el trabajo primordialmente satisface la necesidad de autopreservación, también satisface otras necesidades importantes para la integridad y el desarrollo de la persona, cuya satisfacción se obtiene como resultado de los logros ligados al trabajo, de ser apreciado por lo que se hace, y de sentirse útil (González, 2004).

1.4.1 Contrato psicológico.

Las organizaciones tienen objetivos que buscan cumplir a través de la colaboración de las personas que trabajan en ellas, quienes a su vez desean alcanzar ciertas metas personales, por lo que ocurre siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización, pues cada parte invierte en la otra con la expectativa de obtener algo a cambio (Chiavenato, 2000).



Pero el proceso de reciprocidad entre las personas y la organización va más allá de las condiciones que se establecen en el contrato formal de trabajo, de manera que existe una interacción psicológica que se define a través de lo que se conoce como “contrato psicológico” que es un acuerdo implícito entre los empleados y la organización, que establece las expectativas de ambas partes, es decir, lo que espera recibir la empresa de sus trabajadores y lo que las personas esperan obtener al trabajar en la misma (Robbins, 2004).

En este sentido, el contrato psicológico es otro aspecto psicosocial importante del trabajo, pues precisa las condiciones de involucramiento de cada persona en la organización (Davis y Newstrom, 2003). Cuando las personas se integran a una empresa establecen con ella dicho contrato, pues están dispuestas a trabajar, esforzarse y permanecer en ésta a cambio de lo cual esperan obtener más que retribuciones económicas, buscan seguridad, un trato justo, relaciones satisfactorias con los demás, apoyo para su desarrollo, etc. Por su parte, la organización admite a personas para que trabajen en ella, pues espera que tengan un buen desempeño, sean leales y se comprometan con sus objetivos, a cambio de lo cual les brindan ciertas recompensas como ascensos, aumentos salariales, etc. (Davis y Newstrom, 2003; Robbins, 2004).

El contrato psicológico afecta la conducta de ambas partes, si la organización descuida el cumplimiento de parte de su trato esto tendrá repercusiones negativas en la satisfacción de los empleados, pues no se cumplen sus expectativas, por el contrario, si obtienen lo que esperaban se sentirán más satisfechos, se desempeñarán bien y buscarán alcanzar sus objetivos (Davis y Newstrom, 2003; Robbins, 2004). Por eso es importante que las relaciones de reciprocidad entre persona y organización que se definen en el contrato psicológico estén equilibradas, de modo que, ambas partes puedan obtener alguna recompensa significativa y estén dispuestas a seguir con la relación (Chiavenato, 2000).

1.5 Organización formal e informal.

Considerando las diferentes características y motivaciones de las personas que trabajan en la empresa, es necesario que ésta cuente con mecanismos de coordinación y control que le permitan obtener la colaboración de sus miembros para alcanzar sus metas, los cuales en conjunto constituyen la organización formal (Peiro, 1997).

En este sentido, la **organización formal** es un mecanismo que permite a las personas laborar conjuntamente en forma eficiente, pues consiste en las relaciones formales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y estructura en la que se coordina el esfuerzo individual (Franklin y Gómez, 2002).



Como resultado de esta organización se crea una estructura organizacional que busca alcanzar los objetivos de la empresa de la forma más eficiente posible, a través de diversos mecanismos como: la implementación de sistemas de comunicación, la asignación diferenciada de funciones y tareas, el establecimiento de la jerarquía de autoridad con sus medios de control y de sanción, la diferenciación respecto a la información accesible a cada miembro, y la integración de las personas en grupos de trabajo, los cuales influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados, y permiten coordinar sus funciones y obtener su cooperación para alcanzar las metas en forma conjunta (Peiro, 1997; Rodríguez, et al., 2004).

Por tanto, la organización formal tiene como objetivo reducir la incertidumbre en la conducta de las personas y dirigirla hacia las metas de la empresa, pues indica a los empleados que es lo que tienen que hacer y como deben hacerlo, lo que les ayuda a alcanzar niveles más altos de desempeño, pero al mismo tiempo controla sus acciones, pero esto no implica que la conducta sea únicamente pasiva, pues las restricciones no privan al individuo de su iniciativa, solo aseguran que sus acciones estén coordinadas con las de los demás miembros de la organización (Peiro, 1997; Robbins, 2004).

Pero a pesar de que la organización formal proporciona la estructura necesaria para realizar el trabajo de manera eficiente, las organizaciones son escenarios sociales en los cuales las personas interactúan constantemente y establecen relaciones sociales y personales con los demás, a partir de las cuales se origina una **organización informal** que tiene una influencia tan importante en el comportamiento como la estructura formal (Alcover, et al., 2004).

La organización informal es importante pues considera los aspectos individuales que inciden en la conducta laboral; cuando los objetivos de las personas y los de la empresa no coincidan o incluso estén en conflicto, los empleados desarrollan una estructura informal (Peiro, 1997), estableciendo relaciones con otras personas que tienen objetivos similares para conseguir que sus metas sean tomadas en cuenta por la empresa o para encontrar los medios que les permitan alcanzarlas. Por tanto, esta organización se conforma por grupos formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc., los cuales pueden convertirse en una fuente importante de poder que trata de modificar las metas de la empresa (Rodríguez, et al., 2004).

En este sentido, Davis y Newstrom, (2003) señalan que la organización informal tiene diversos beneficios: a) complementa a la estructura formal, añadiendo velocidad y flexibilidad a las actividades, b) promueve la satisfacción y estabilidad en los grupos de trabajo y c) constituye una vía útil de comunicación entre los empleados.



Por tanto, es importante considerar a las dimensiones formal e informal de la organización como aspectos complementarios, pues al parecer la organización formal modela a la informal, mientras que ésta última influye enormemente en el funcionamiento de la primera (Peiro, 1997).

1.6 Grupos organizacionales.

En las organizaciones las personas rara vez trabajan solas y aisladas de los demás, generalmente lo hacen en grupo, tanto por requerimientos de la dirección que los crea con el propósito de obtener la cooperación y la coordinación de sus miembros para conseguir los objetivos planteados, como por las necesidades de las personas que a través sus interacciones diarias forman grupos que les brindan apoyo emocional y soporte social (Rodríguez, et al., 2004).

En este sentido, es importante tomar en cuenta las principales razones por las cuales las personas forman grupos, pues al parecer necesitan de los demás por los beneficios y la reducción de los costos que les proporcionan: (Robbins, 2004).

1. *Seguridad*. Al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de “estar a solas”, se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas.
2. *Estatus*. Pertenecer a un grupo que los demás consideran importante confiere a las personas reconocimiento y prestigio.
3. *Autoestima*. Los grupos inducen en las personas sentimientos de valía, es decir, pertenecer a un grupo fomenta la sensación de valor a los propios integrantes.
4. *Afiliación*. A las personas les gusta el trato frecuente que existe en los grupos, pues los intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades sociales.
5. *Poder*. La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede hacer la persona sola.
6. *Consecución de metas*. En muchas ocasiones, para alcanzar ciertos objetivos o realizar una tarea específica se requiere más de una persona, pues la combinación de esfuerzos, talentos, conocimientos, etc., resulta más beneficioso que el trabajo individual.
7. *Desahogo emotivo*. El grupo puede ayudar a las personas a entender y manejar sus emociones en forma adecuada.

Considerando las razones por las cuales las personas se unen a ciertos grupos, se puede apreciar su importancia tanto para los empleados como para la organización, pues les permiten obtener resultados deseados y satisfacer sus necesidades.



De hecho en la organización los grupos pueden dividirse en dos tipos principales dependiendo de sus objetivos: (Ivancevich, Kopaske, & Matteson, 2006; Robbins, 2004)

1. **Grupos formales.** Son grupos específicos de personas, creados por los directivos de la organización, quienes tienen que trabajar de manera interdependiente para realizar tareas concretas y alcanzar metas específicas. En estos grupos la conducta de los individuos se especifica y se orienta hacia los objetivos de la organización, y generalmente se organizan en base al puesto o función que desempeñan los empleados.
2. **Grupos informales.** Son agrupaciones naturales que surgen en forma espontánea en el trabajo, a través de las interacciones entre las personas, con la finalidad de satisfacer necesidades personales y sociales que la organización formal no puede cubrir.

Estos grupos, generalmente, se forman en base a intereses mutuos y amistades, pues los individuos se reúnen en el trabajo porque tienen características similares como la edad, la cultura, sus gustos, etc., lo que hace que formen relaciones de amistad (Ivancevich, et al., 2006). De manera que, desde la perspectiva de las personas los grupos informales son más importantes ya que satisfacen sus necesidades y ayudan a que se sientan a gusto en su trabajo.

Por tanto, la importancia de los grupos radica en la influencia que tienen sobre las conductas, las actitudes, las expectativas, la motivación y el desempeño de las personas en el trabajo (Ivancevich, et al., 2006; Rodríguez, et al., 2004). Además, de ser un medio que permite a las personas adaptarse a su ambiente de trabajo y satisfacer sus necesidades.

1.6.1 Características de los grupos.

Para entender la influencia de los grupos en la conducta de sus miembros es importante tomar en cuenta sus características: (Chiavenato, 2004; Gibson, et al., 2006; Robbins, 2004).

1. **Roles:** cada miembro del grupo desempeña un rol que es el conjunto de actividades y conductas esperadas de una persona que ocupa una posición determinada en el mismo.
2. **Estatus:** es el rango social de una persona en el grupo, que indica el grado de reconocimiento, respeto y aceptación que se le concede dada su posición.



En los grupos formales el estatus se basa en el puesto, mientras que en los informales puede basarse en cualquier característica importante para el grupo (edad, experiencia, liderazgo etc.).

3. *Normas*: son las expectativas compartidas por el grupo sobre la conducta apropiada, que indican a los miembros que deben hacer o que no deben hacer en situaciones específicas. Las principales normas en los grupos son las de desempeño que señalan a las personas cuánto deben esforzarse en el trabajo y cuál es el nivel de resultados esperado, y las normas sociales que rigen las interacciones en los mismos.
4. *Cohesión*: es el grado en que los miembros de un grupo se sienten unidos entre sí y están motivados para permanecer en el mismo. La cohesión permite entender el efecto de los grupos, pues su grado de unión puede tener resultados positivos o negativos en la organización dependiendo de que tanto concuerden sus metas con las del grupo.

Estas características de los grupos son importantes pues definen la conducta de las personas y permiten predecirla, de manera que, constituyen la forma en que las personas pueden interactuar, relacionarse y cooperar entre sí mientras trabajan.

1.7 Relaciones humanas.

Como la mayoría de las personas en las organizaciones trabajan en grupo, es importante que cuenten con las habilidades que les permiten trabajar y relacionarse con los demás, para que por una parte puedan alcanzar las metas establecidas y por otra se sientan satisfechas en su trabajo.

Por tanto, las relaciones humanas son aspectos importantes en el ámbito laboral pues no existe actividad humana alguna donde no intervengan (De la Torre, 2000), siendo conveniente que el trabajo se realice en un ambiente agradable donde sea posible establecer relaciones adecuadas con los demás que permitan alcanzar las metas de forma conjunta.

De la Torre, (2000) dice que las relaciones humanas se pueden definir como la interacción del hombre con su medio social, las cuales tienen como objetivo principal ayudar a establecer relaciones satisfactorias con los demás y superar todos los obstáculos que intervienen en la comprensión entre los seres humanos.



En este sentido, Haro (en De la Torre, 2000) dice que los principales objetivos de las relaciones humanas son:

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

Considerando los diferentes objetivos de las relaciones humanas se puede observar su importancia para las personas, pues constituyen una forma en que pueden expresarse y autorrealizarse, además, de que ayudan a mejorar sus interacciones con los demás, lo cual influye en su bienestar en el trabajo, pero también para la organización pues las relaciones laborales pueden ser un elemento que motiva a los empleados a alcanzar un objetivo común y aumentar su productividad.

Por tanto, las relaciones humanas tratan de ubicar al individuo en un punto medio en el que puedan conciliar sus intereses personales con los de la organización, mediante la realización personal, el aumento de la productividad y el mejoramiento económico de la empresa. Con el fin de que encuentre un equilibrio psicológico que le permita vivir tranquilamente y ser un miembro productivo en su contexto social (De la Torre, op cit.).

Pero a pesar de la importancia de las relaciones humanas en el trabajo, por la manera en que las personas se relacionan pueden presentarse situaciones conflictivas que impidan el acercamiento entre los empleados y generen insatisfacción.

Un aspecto que puede afectar las relaciones laborales es el puesto que ocupan las personas y las prácticas rígidas que delimitan su conducta lo cual afectar su iniciativa y libertad, originando que actúen de acuerdo con las responsabilidades y el prestigio de su cargo volviendo impersonales su relaciones con otros. Siendo importante que más allá del puesto o el rol que desempeñen en la organización los individuos sigan siendo los mismos, es decir, que no pierdan su parte humana (Jauli y Reig, 2001) que les permita relacionarse satisfactoriamente con los demás.



En el caso de los jefes, aunque requieren contar con cierta autoridad y poder para influir en sus subordinados y hacer que el trabajo sea más eficiente, si lo utilizan para controlar a sus subordinados y obligarlos a hacer cosas que no desean las relaciones se afectaran, pues se generan desacuerdos y actitudes negativas en los trabajadores que pueden desafiar las órdenes (Gordon, 2004).

Otra fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos, pues no siempre las personas dicen abiertamente lo que quieren y lo que necesitan, de manera que el esclarecimiento de los contratos en las relaciones es importante para lograr una efectiva vivencia interpersonal (Chiavenato, 2000).

De manera que, si las personas desean establecer buenas relaciones con los demás deben mejorar sus habilidades de comunicación que les ayuden a evitar malos entendidos y conflictos. En este sentido, de la Torre (2000) señala que existen algunos principios generales de las relaciones laborales que las personas y el grupo de trabajo deben considerar para el buen desempeño de la empresa:

1. Respetar la ideología de los integrantes del grupo.
2. Proyectar una imagen de confianza hacia el grupo, y a su vez, confiar en sus miembros.
3. Evitar la crítica hacia los miembros del grupo y tratar de elogiar los aciertos de cada uno.
4. Dar un buen ejemplo, en vez de criticar constantemente las acciones de los demás.
5. Tener tacto para dar y acatar órdenes, propiciando 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. Cuando un jefe ante determinada situación tiene que actuar de cierta manera, es conveniente que brinde a los miembros del grupo una explicación de lo que hará y el motivo por el cual lo hará.
10. Evitar participar en las discusiones, especialmente si se preside de la junta, es preferible tratar de conservar una posición neutral, y registrar imparcialmente las decisiones de los participantes.



Por tanto, la comunicación es el instrumento ideal para destruir barreras en las relaciones de trabajo, pues su objetivo es comprender a los demás y que ellos nos comprendan, por lo que, si es abierta y honesta constituye la base para tener relaciones positivas con otras personas (Gordon, 2004).

1.8 Comunicación organizacional.

La comunicación es el proceso mediante el cual la información es intercambiada por dos o más personas que comparten sentimientos, ideas y conocimientos, generalmente, con la intención de influir en el comportamiento de los demás u obtener una respuesta, de manera que la influencia es recíproca (Chiavenato 2004).

Pero la comunicación no debe considerarse solo como un proceso de transmisión de información sino también como un medio para establecer relaciones con los demás (Ivancevich, et al., 2006), puesto que cuando los individuos se comunican no solo intercambian información sino que también están en contacto.

Por lo que, en el ámbito de las organizaciones las personas se comunican constantemente con los demás no solo para coordinar sus actividades que le permitan realizar su trabajo, sino también para satisfacer sus necesidades sociales de estima, apoyo, etc., que les ayuden a sentirse a gusto en su ambiente de trabajo. En este sentido, Robbins, (2004) señala que la comunicación tiene una enorme importancia para el funcionamiento de las organizaciones pues cumple cuatro funciones principales:

1. *Control.* Ayuda a controlar el comportamiento de las personas, al indicarles como deben realizar su trabajo o si deben cambiar su conducta.
2. *Motivación.* Fomenta la motivación al señalar a las personas lo que deben realizar, que tan bien lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar su desempeño sino es eficaz; además, refuerza el comportamiento mediante el uso de elogios.
3. *Expresión de emociones.* Es un mecanismo fundamental mediante el cual las personas expresan sus sentimientos de frustración o de satisfacción.
4. *Información.* Facilita la toma de decisiones, pues transmite los datos necesarios a las personas para que identifiquen y evalúen las alternativas de acción.

Estas cuatro funciones son importantes, pues para que las personas y los grupos puedan desempeñarse de forma eficaz, necesitan de algún tipo de control, de un estímulo a su esfuerzo, de medios para expresar sus emociones y de la toma de decisiones satisfactoria (Robbins, 2004).



Pero dada la estructuración de las actividades en la organización la comunicación cuenta con ciertas características, que delimitan la cantidad, la calidad y la dirección de los flujos de información (Rodríguez, et al., 2004), pero no todas las comunicaciones siguen necesariamente la estructura formal, de manera que, en la organización la comunicación puede dividirse en dos tipos principales: la formal y la informal (Chiavenato, 2004).

1.8.1 Comunicación formal.

La comunicación formal es el intercambio de información entre las personas, en razón del puesto que ocupan y de las actividades que desempeñan (De la Torre, 2000).

Este tipo de comunicación es planeada por la organización con el fin de controlar la conducta de las personas y orientarla hacia los objetivos establecidos, y como sigue la estructura de la organización se puede dirigir en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal.

1.8.1.1 Comunicación descendente.

La comunicación descendente es la que transmiten quienes ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la organización a los empleados de niveles inferiores. Esta comunicación, generalmente, incluye instrucciones de trabajo, explicaciones de prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño y capacitación para el trabajo (Chiavenato, 2004), por lo que contribuye a mejorar la eficacia de los empleados en su puesto, además, influye en su adaptación a la organización y a su cultura, de ahí su importancia tanto para la organización como para las personas.

Esta comunicación se puede transmitir de forma directa a través de las interacciones entre jefes y subordinados o usando otros medios como memorandos, manuales de procedimientos, anuncios u otras publicaciones en la organización.

1.8.1.2 Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es la que transmiten los trabajadores que ocupan los niveles inferiores de la organización hacia los empleados de los niveles superiores. Esta comunicación, generalmente, ofrece retroalimentación sobre el funcionamiento de las diversas unidades, informa sobre los problemas de desempeño, aporta sugerencias para mejorar los métodos de trabajo y aumentar la eficacia, y expresa quejas o reclamaciones que manifiestan la inconformidad de los empleados con ciertos aspectos de la organización (Chiavenato, 2004).



Los medios que se pueden utilizar para transmitir la información ascendente incluyen las interacciones con los jefes inmediatos, las cajas de sugerencias, las juntas de grupos, etc. Este tipo de comunicación es importante pues informa a la dirección acerca de los problemas de la organización permitiendo que tome decisiones apropiadas sobre su funcionamiento, además, estimula la participación de los trabajadores por lo que fortalece la cohesión y el cumplimiento de los objetivos (Ivancevich, et al., 2006). Sin embargo, a pesar de su importancia puede estar limitada, pues es posible que el contexto de la organización favorezca su distorsión para evitar conflictos, por lo que los empleados pueden complacer a sus superiores o no dar retroalimentación negativa para evitar posibles sanciones.

1.8.1.3 Comunicación lateral.

La comunicación lateral es la que se transmite entre los diferentes puestos de una organización e incluye el intercambio de información entre compañeros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Esta comunicación, generalmente, involucra la solución de problemas o la coordinación entre departamentos para facilitar el cumplimiento de tareas comunes (Chiavenato, 2004).

La comunicación horizontal es importante porque ayuda a coordinar e integrar las actividades de diversos puestos de la organización haciendo que el trabajo sea más eficiente, pero además, satisface necesidades de carácter social, pues las personas establecen relaciones de amistad con sus pares que les brindan apoyo, estima, comprensión, etc. (Ivancevich, et al., 2006).

1.8.2 Comunicación informal.

La comunicación informal resulta de las relaciones personales e interacciones cotidianas de los miembros de la organización (De la Torre, 2000), generalmente, este tipo de información complementa a la comunicación formal e incluso puede mejorarla, además, su efecto puede ser mayor pues permite hacer contacto prácticamente con cualquier persona en la organización, aunque también puede distorsionarla ocasionando malos entendidos (Rodríguez, et al., 2004).

Este tipo de comunicación se transmite principalmente a través de los encuentros casuales entre los empleados que los mantienen informados respecto a los asuntos de la organización, por lo que, conforma la realidad social y sirve como medio para expresar las actitudes, expectativas, conflictos y emociones de los trabajadores; además, permite que la dirección conozca las reacciones de los empleados respecto a las políticas e instrucciones que implementa (Dubrin, 2003; Rodríguez, et al., 2004).



Por tanto, la comunicación contribuye al buen funcionamiento de la organización pues afecta diversos aspectos que determinan el alcance de las metas como la motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos y el clima organizacional, además, tiene un papel mediador en el bienestar psicológico y social de las personas, al favorecer la expresión de sus sentimientos y la satisfacción de sus necesidades (Rodríguez, et al., op cit.).

1.8.3 Problemas en la comunicación.

Es importante destacar que dadas las características y complejidad de la comunicación en la organización, se corre más peligro de que se altere pues existen diversas barreras tanto personales como de contexto, que distorsionan su significado, lo cual genera malentendidos y problemas en las relaciones interpersonales. Como se menciono antes, cuando se comunican las personas no solo transmiten información, sino que también están en contacto, de manera que las conversaciones en el trabajo nunca tratan exclusivamente sobre hechos sino que siempre incluyen relaciones (Barker, 2001).

Entre las **barreras personales** se encuentran los prejuicios, actitudes y valores del receptor que pueden interferir con el mensaje haciendo que éste filtre la información de manera que escuche selectivamente, y los distintos marcos de referencia que hacen que las personas interpreten los conceptos y palabras de manera diferente lo que influye en su interpretación de los mensajes (Davis y Newstrom, 2003). Por tanto, para tener una mejor comunicación es necesario que las personas estén al tanto de sus prejuicios y se esfuercen por minimizar su influencia negativa en su capacidad para escuchar lo que los demás les dicen, además, de mostrar actitudes adecuadas como el interés hacia el otro, el entusiasmo por el tema, la claridad de lo que se quiere comunicar, etc. (Ehrlich, 2002).

Por su parte las **barreras del contexto** incluyen tanto las barreras físicas que afectan la transmisión y recepción de los mensajes como el ruido, la distancia geográfica, los distractores, etc., así como las prácticas de comunicación de la organización, pues a veces para evitar conflictos se alienta a dar una retroalimentación incorrecta, complacer a los superiores, además no se establecen los medios adecuados para transmitir la información, ni se otorga el tiempo y la atención necesaria a lo que dicen los demás, lo que origina rupturas en la comunicación, malos entendidos y fricciones entre los empleados en el trabajo. Por eso, antes de una conversación es importante optar por el lugar y el momento correctos, si esto es factible, además, de buscar la forma más adecuada para hacerlo, tratando de ser honesto (Ehrlich, 2002).

En este sentido, Adler, & Marquardt, (2005), dicen que las organizaciones crean un clima de la comunicación que se refiere a la calidad de las relaciones personales, el cual



puede considerarse sano (cálido y tranquilo) o insano (frío y conflictivo). Los climas de comunicación no se derivan tanto de las tareas específicas que desempeñan los miembros de la organización, sino de lo que sienten respecto a esas labores, y a las relaciones con sus compañeros de trabajo.

Los climas están determinados por todos los mensajes que se envían en la organización, los cuales pueden generar ambientes positivos en los que las personas se sienten valoradas o ambientes negativos cuando sienten que su esfuerzo no es apreciado (Adler, & Marquardt, 2005).

Por eso, es importante que las organizaciones tomen en cuenta que cuando las personas interactúan y se comunican intervienen las actividades, los valores y objetivos de cada una de ellas, es decir, interactúan como todos no como partes, de manera que, necesitan trabajar en un clima de apoyo y confianza recíprocos, lo que se logra a través de la apertura de la comunicación que permite que las personas expresen lo que sienten, piensan, y que sean escuchadas, y a su vez, origina perspectivas, ideas, y empatía, que facilitan la comprensión entre las personas y la posibilidad de trabajar juntas de manera satisfactoria para alcanzar las metas (Velásquez, 2005). Por tanto, las organizaciones deben considerar los mensajes que envían a sus trabajadores y el clima de comunicación que establecen, puesto que éste determina el tipo de relaciones que existen entre las personas en el trabajo.

1.9. Cultura organizacional.

La cultura de la organización es otro aspecto importante que afecta el comportamiento laboral, pues representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.

La cultura organizacional se define como el conjunto esencial de creencias, valores, normas, supuestos, conductas, actitudes, conocimientos y formas de pensar que comparten los miembros de una organización, y son distintivas de la misma (Davis y Newstrom, 2003; Hellriegel y Slocum, 2004; Rodríguez, et al., 2004).

Cada organización se caracteriza por tener una cultura propia y específica, que se conforma de diversos aspectos como sus prácticas, costumbres, historias, ceremonias, tabúes, lenguaje, etc., mediante los cuales los empleados expresan mutuamente la esencia de la cultura, es decir, sus sistemas de creencias y valores (Alcover, et al, 2004).



Por tanto, la cultura facilita la integración de los empleados a la organización y tiene una influencia decisiva sobre su comportamiento y eficacia, pues mediante las expectativas y las normas define la conducta apropiada y promueve la aceptación de la autoridad, motiva a las personas estableciendo los medios para asignar el estatus, los recursos, los premios y las sanciones, determina las formas de comunicación y las relaciones internas, lo cual les ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo (Gibson et. al., 2006).

En este sentido, Davis y Newstrom, (2003) dicen que la cultura es importante para el éxito de la organización y para la integración de las personas a ésta, pues cumple cuatro funciones importantes:

1. Ofrece una identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión determinante de lo que representa la organización y lo que la distingue de otras.
2. Brinda una sensación de estabilidad y continuidad, pues permite que los conflictos y cambios en la organización se administren de manera efectiva.
3. Es un mecanismo que brinda sentido pues ayuda a que los empleados, sobre todo los de nuevo ingreso, entiendan lo que sucede en la organización, dando significado a asuntos que pueden resultar confusos.
4. Facilita la creación de un compromiso colectivo para trabajar por metas comunes, pues estimula el entusiasmo de los empleados en sus tareas, transmite una visión, fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales.

Conocer la cultura permite a las personas comprender tanto la trayectoria de la organización como sus métodos de operación actuales, lo que les ofrece directrices sobre las conductas que se esperan en el futuro y los aspectos que les permiten prosperar en la organización y alcanzar posiciones más altas (Hellriegel y Slocum, 2004).

Las organizaciones introducen a los empleados nuevos en su cultura mediante un proceso de socialización que permite transmitir y reafirmar los elementos culturales para incrementar la identificación de los empleados con la empresa (Rodríguez, et al., 2004). Este proceso consta tanto de métodos formales como la capacitación e inducción de los trabajadores, la visión de la empresa, la declaración de su filosofía, etc., como de medios informales, el reconocimiento público de héroes, el ejemplo a seguir que ofrecen las personas con mayor experiencia, la narración de casos de éxito, etc., los cuales contribuyen a modelar las actitudes, ideas y comportamientos de los empleados para guiarlos hacia la consecución de las metas de la organización (Davis y Newstrom, 2003).



Por tanto, como resultado del proceso de socialización los empleados tienen una nueva imagen de la organización, nuevos valores, normas de conducta, conocimientos, habilidades y motivación necesarios para desempeñar eficazmente el rol que les asigna la organización, por lo que se crea una coincidencia entre las expectativas del individuo y las de la organización, lo que resulta en la creación de fuertes lazos de compromiso y de lealtad entre éstos (Rodríguez, et al., 2004).

No obstante, el efecto de la cultura en la conducta de las personas y en el funcionamiento de la organización, depende de que tan arraigada se encuentre. Una *cultura es fuerte* cuando sus principios y valores centrales son aceptados y compartidos por la mayoría de los empleados, y cuando la organización realiza su trabajo con base en éstos, por lo que tiene una gran influencia en el comportamiento laboral (Gibson, et al, 2006).

Robbins, (2004) dice que una cultura fuerte aumenta la congruencia de las conductas y consigue orden y control sin necesidad de reglas y procedimientos escritos, pues los empleados internalizan las expectativas de conducta al aceptar la cultura de la organización. Por lo que, se relaciona a las culturas fuertes con un alto desempeño pues se espera que el acuerdo respecto a sus valores resulte en un mayor grado de cooperación, aceptación de las decisiones y compromiso por parte de los empleados (Davis y Newstrom, 2003).

En este sentido, Lussier y Achua, (2005) proponen que existen ciertas características de las culturas que influyen en su desempeño: a) las culturas con alto rendimiento se orientan a los resultados, crean un ambiente en el que hay una presión constructiva por actuar y buscar la excelencia, y b) culturas de bajo desempeño se caracterizan por un pensamiento autónomo, resistencias al cambio y ambientes politizados que reducen los esfuerzos de las personas y las organizaciones para lograr sus objetivos.

1.9.1 Tipos de cultura.

La cultura contribuye a que la organización tenga éxito puesto que, por una parte, facilita la integración interna permitiendo la unión de sus miembros, el establecimiento de relaciones, y formas de trabajo efectivas, el desarrollo de una identidad colectiva; y por otra, permite que la empresa se adapte a los cambios de su ambiente externo pues respalda su visión, su estrategia, sus políticas y orienta las actividades de los empleados hacia el logro de las metas (Alcover, 2004; Hellriegel y Slocum, 2004; Lussier y Achua, 2005).



Capítulo 1 Las organizaciones como contextos sociales.

Por lo que, una adecuada correspondencia entre los valores culturales que apoyan la estrategia de la organización y el entorno externo, puede mejorar el desempeño y la eficacia de la empresa, pues ésta es capaz de responder con rapidez a los cambios externos. Las investigaciones han buscado identificar los tipos de cultura que resultan más eficaces en determinados ambientes, la clasificación más aceptada propone cuatro tipos diferentes de culturas: (Alcover, et al., 2004; Hellriegel y Slocum, 2004; Lussier y Achua, 2005)

1. **Cultura burocrática.** Esta cultura tiene un enfoque interno, ésta muy estructurada y se orienta hacia la efectividad, haciendo énfasis en las reglas, las políticas, los procedimientos, la jerarquía de autoridad, la centralización de las decisiones etc., su liderazgo es jerárquico pues se encarga de controlar, organizar y coordinar las actividades de las personas en el trabajo.

En este tipo de cultura los empleados se limitan a realizar sus funciones y cumplir con las reglas y procedimientos de trabajo, por lo que no aportan algo más a la organización. Por tanto, dadas sus características opera en un ambiente estable y es menos adecuada para los cambios rápidos que suceden actualmente.

2. **Cultura de clan.** Se caracteriza por una atmósfera familiar que enfatiza seguir la tradición, el trabajo en equipo, la delegación de autoridad, la autodirección y la influencia social; son lugares donde resulta agradable trabajar, en los que los empleados se ayudan entre sí, festejan juntos el éxito y están dispuestos a trabajar duro por una compensación justa y equitativa. Su liderazgo es paternalista pues destaca la cooperación y la consideración por los demás. Cuenta con un enfoque interno que destaca la integración de los empleados y además es flexible, por lo que es adecuada para responder a entornos cambiantes.
3. **Cultura empresarial o adaptativa.** Esta cultura promueve valores como la innovación, creatividad, la toma de riesgos y la búsqueda de oportunidades, que ayudan a la organización a introducir nuevas estrategias, por lo que, los empleados cuentan con autonomía y libertad, están dispuestos a correr riesgos, experimentar, además son recompensados por hacerlo. Su liderazgo es transformacional, pues es dinámico, innovador y promotor del cambio organizacional. La cultura adaptativa tiene un enfoque externo y es flexible ante las demandas del entorno, por lo que es adecuada para un ambiente de cambios rápidos.
4. **Cultura de mercado o competitiva.** Valora la competitividad, la iniciativa personal y la disposición a trabajar con empeño para lograr los objetivos, enfatiza los resultados, el aumento de ingresos, una mayor participación de mercado y la rentabilidad de la



organización. En este tipo de cultura los empleados tienen una relación contractual con la empresa y existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión, pues cooperan y trabajan juntos con el fin de lograr metas de desempeño financiero. Cuenta con un liderazgo por objetivos, que busca que las personas sean competitivas y productivas para alcanzar las metas de la organización. Su enfoque es externo y busca imponer control en un ambiente estable, por lo que es adecuada para este tipo de entornos.

Los cuatro tipos de culturas pueden ser efectivas en condiciones ambientales y estrategias organizacionales distintas, pues destacan valores diferentes, algunas se enfocan más a las personas y otras a los resultados, lo que afecta de forma diferente la conducta de los empleados; unas consiguen un compromiso mayor por parte de éstos, mientras que otras solo consiguen tener una relación contractual con los trabajadores, quienes hacen un mínimo esfuerzo para realizar su trabajo.

Pero aunque la socialización busca adaptar a las personas a la cultura organizacional, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales, pues algunas personas prefieren trabajar en culturas muy estructuradas como la burocrática, mientras que otras buscan mayor libertad y autonomía como la que existe en la cultura adaptativa, de manera que, tienen ciertas preferencias que pueden influir en su adaptación al entorno de trabajo.

En resumen, se puede decir que las organizaciones son contextos sociales que buscan alcanzar diversos objetivos, para lo cual requieren de la colaboración de las personas que trabajan en ellas, quienes a su vez buscan obtener diversos objetivos personales, de manera que es importante considerar los aspectos psicosociales del trabajo, así como los aspectos organizacionales que afectan el comportamiento laboral como la estructura, los grupos, la comunicación, la cultura organizacional, etc.



CAPÍTULO 2.

DESEMPEÑO LABORAL.

Las organizaciones son sistemas sociales que están constituidos sobre la base de un mutuo interés entre las partes que los integran, pues a través del trabajo las personas buscan cubrir una serie de necesidades económicas, sociales, de estatus, etc., y mediante la colaboración de su personal la empresa busca alcanzar sus metas de producción, comercialización, crecimiento económico etc.

La forma en que tanto la organización como las personas pueden alcanzar sus metas es mediante el desempeño laboral, que genera diversos resultados algunos de importancia para la organización como los resultados objetivos de producción, y otros para los empleados como los resultados intrínsecos (que implican sensaciones de responsabilidad y reconocimiento) y los extrínsecos (que incluyen recompensas como el sueldo, los ascensos, etc.) (Ivancevich, et al., 2006).

Por tanto, si el desempeño de los trabajadores es apropiado contribuye a la eficacia de la empresa, pero también al desarrollo personal pues permite obtener diversas recompensas como aumentos salariales o ascensos, por el contrario si el desempeño es deficiente genera inconvenientes a la organización ya que limita el alcance de sus objetivos, pero también a las personas que ven restringido su desarrollo laboral y la satisfacción de sus necesidades (Gibson, et. al., 2006).

Por lo que, las organizaciones buscan obtener como un desempeño eficiente, sin embargo, la eficacia del mismo depende de la interacción de las características de los trabajadores (capacidades, conocimientos, experiencia, personalidad, motivación, etc.), con diversos factores del contexto (prácticas organizacionales, condiciones laborales, equipo, etc.). De modo que, para mejorar el desempeño las organizaciones deben buscar integrar las capacidades de las personas con los requerimientos del puesto de trabajo, además de mejorar las características del contexto que pueden influir en el rendimiento.

En este capítulo, se revisan algunos conceptos de desempeño laboral, se analizan diferentes modelos que permiten tener una mayor comprensión del mismo y de sus implicaciones para el ámbito laboral actual, se consideran los aspectos personales y contextuales que influyen en él, y los resultados que produce. Posteriormente, debido a que para conocer el rendimiento de las personas en su trabajo es preciso evaluarlo, se analiza el proceso de evaluación del desempeño, las fuentes y los métodos de calificación, así como los factores que intervienen en éste.



2.1 Definiciones de desempeño.

Habiendo mencionado la importancia del desempeño laboral tanto para la organización como para las personas, a continuación se presentan algunas definiciones del mismo.

Campbell, et al., (en Muchinsky, 2002) dice que el desempeño incluye las acciones de los empleados que son importantes para alcanzar las metas de una organización, y puede ser medido en términos de lo que hace cada individuo, esto es su nivel de contribución.

Landy & Conte, (2005) señalan que en el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización, y puede medirse en términos del rendimiento del trabajador.

Toro, (1996; en Juárez, 2004) considera que el desempeño laboral es una acción o conjunto de acciones de una persona, dirigida a la obtención de un resultado o resultados específicos, que tienen lugar en un momento particular, y está condicionada por un conjunto de factores que conforman el contexto.

El desempeño laboral se refiere al grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que el empleado tiene en su puesto, de acuerdo con sus aptitudes y habilidades requeridas para ejecutar adecuadamente el trabajo asignado (Luna y Mejía, 2000).

Las diversas definiciones indican que el desempeño laboral incluye las acciones o conductas de los empleados que son importantes para alcanzar los resultados de su puesto de trabajo y las metas de la organización.

2.2 Modelos de desempeño laboral.

A través del estudio del desempeño en el ámbito organizacional, se han propuesto diversos modelos que buscan explicar el rendimiento laboral, que es una variable multifactorial que se compone de diversos elementos.

2.2.1 Modelo de desempeño contextual.

Cuando se habla de desempeño por lo general se hace en el contexto de una o más tareas que definen un puesto; sin embargo, en la vida laboral se requiere que el desempeño de las personas vaya más allá de las tareas asignadas.



Este tipo de conductas que van más allá de lo esperado incluye aspectos como ayudar a un compañero o al supervisor a resolver un problema, respetar las reglas, llegar a tiempo al trabajo y no perder el tiempo durante el desarrollo de las actividades, las cuales fueron denominadas por Borman y Motowidlo, (1993, en Landy & Conte, 2005) como **desempeño contextual** que son actividades que no forman parte de la descripción del puesto pero que apoyan el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se realizan las tareas, como el esfuerzo, la cooperación, la disciplina, etc., y lo diferenciaron del **desempeño de la tarea** que se refiere al esfuerzo con el que el empleado efectúa las actividades reconocidas como parte de su trabajo.

De acuerdo con estos autores existen cinco aspectos específicos del desempeño contextual:

1. Persistir con entusiasmo y realizar el esfuerzo extra necesario para completar las actividades de la tarea exitosamente (persistencia).
2. Ofrecerse voluntariamente para realizar las actividades de la tarea que no son parte formal del puesto (voluntarismo).
3. Cooperar con los demás (cooperación).
4. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales (apego a las reglas).
5. Apoyar y defender los objetivos organizacionales (compromiso).

Debido a sus dimensiones, el desempeño contextual es más informal y se vincula más con características de personalidad, pues estas intervienen en el esfuerzo con el que una persona persiste al realizar su trabajo y en sus actitudes hacia las reglas y procedimientos de la organización; en tanto que, el desempeño de la tarea está determinado por la capacidad cognoscitiva que afecta los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades del puesto (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997; en Landy & Conte, 2005).

Sin embargo, ambos tipos de desempeño contribuyen a mejorar el desempeño general, lo que es importante, pues las evaluaciones no sólo están influidas por lo que se tiene asignado hacer, sino también por lo que voluntariamente se decide hacer (Motowidlo y Van Scotter, 1994, en Landy & Conte, 2005).

Por último, se considera importante mencionar los distintos factores por los que el desempeño contextual es primordial en los escenarios laborales actuales: (Motowidlo, et al, 1997, en Landy & Conte, 2005)



- a) La competencia globalizada requiere que los empleados muestren un esfuerzo mayor.
- b) Los equipos de trabajo son más comunes que el trabajo individual.
- c) Los recortes de personal requieren adaptabilidad y esfuerzo extra.
- d) El servicio al cliente es cada vez más importante.

Por tanto, el desempeño contextual permite que las personas se adapten a estas condiciones, mejoren su rendimiento y contribuyan a la efectividad de la organización.

2.2.2 Modelo de desempeño laboral de Campbell.

Con base en una extensa investigación, Campbell, (1990; en Landy & Conte, 2005) desarrolló un modelo jerárquico del desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado acerca del mismo, pues divide los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están.

Por tanto, este modelo se refiere a los componentes del desempeño real, es decir, aquellos que son responsabilidad del trabajador; el autor identificó ocho elementos básicos del desempeño, algunos de los cuales pueden encontrarse en cualquier empleo:

1. **Rendimiento de la tarea específica del puesto:** es la capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas de su trabajo.
2. **Rendimiento de la tarea no específica del puesto:** es la capacidad de una persona para ejecutar aquellas tareas o conductas que no son específicas de su puesto.
3. **Rendimiento de la tarea de comunicación:** es la habilidad que tiene el individuo para comunicarse con los demás mediante la escritura y el habla independientemente de la exactitud de su trabajo.
4. **Demostración del esfuerzo:** es la consistencia del esfuerzo que realiza un individuo, es decir, la frecuencia con que hace un esfuerzo extra cuando se requiere.
5. **Mantenimiento de la disciplina personal:** es el grado en que una persona evita conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y el incumplimiento de las reglas.
6. **Facilitar el desempeño del equipo y los compañeros:** es el grado en que un trabajador apoya a sus compañeros, les ayuda con sus problemas, colabora para mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como un modelo para los demás y para el equipo.



7. **Supervisión/ liderazgo:** es la capacidad de influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal.
8. **Administración:** son las conductas dirigidas a coordinar la unidad de trabajo, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pueden evitar el alcance de las metas, obteniendo recursos adicionales, etc.

Campbell, (1990; en Landy & Conte, 2005) señala que el rendimiento en la tarea principal del puesto, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal son aspectos esenciales en cierto grado en cualquier empleo. Mientras que, dimensiones como la supervisión, el liderazgo y la administración son de especial importancia para los puestos directivos.

2.2.3 Modelo de desempeño adaptativo.

El desempeño adaptativo es el componente del desempeño que incluye la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes (Pulakos, et al, 2000; en Landy & Conte, 2005)

Estos autores señalan que el desempeño adaptativo es un aspecto importante del desempeño general y proponen un modelo que consta de ocho tipos de conducta adaptativa:

1. **Manejo de emergencias o situaciones críticas:** reaccionar con urgencia en situaciones que sean peligrosas, analizar y tomar decisiones inmediatas, mantener el control emocional y la objetividad.
2. **Manejo del estrés laboral:** mantener la calma a pesar de los horarios largos y la carga de trabajo, manejar la frustración con soluciones constructivas en lugar de culpar a otros.
3. **Solución creativa de problemas:** considerar una amplia gama de posibilidades al resolver los problemas, generar ideas innovadoras para tareas complejas.
4. **Tratar con situaciones laborales inciertas:** llevar a cabo acciones efectivas aún sin contar con toda la información necesaria, adaptarse al cambio, ajustando los planes, las metas y los programas a la nueva situación.
5. **Aprendizaje de tareas y procedimientos laborales:** estar dispuesto a aprender nuevos enfoques y tecnologías, mantenerse actualizado en los conocimientos y en las habilidades necesarias para realizar mejor las actividades del puesto.
6. **Demostración de adaptabilidad interpersonal:** ser flexible y abierto para relacionarse con los demás, trabajar bien con una amplia variedad de personas,



considerar otros puntos de vista, así como aceptar la retroalimentación negativa sin resistencia.

7. **Demostración de adaptabilidad cultural:** ser capaz de adaptarse fácilmente a otras culturas y a patrones conductuales distintos, mostrar respeto por los valores y costumbres de los demás, buscar entender otras culturas.
8. **Demostración de adaptabilidad física:** poder adaptarse a los desafíos del medio ambiente, concluir las tareas que implican fuerza física, mejorar la condición física para cubrir las demandas del puesto.

Dada la variedad de conductas que incluye el desempeño adaptativo, es un componente importante que puede ayudar a mejorar el desempeño general, sin embargo, se debe tomar en cuenta que los empleos varían en el grado de adaptabilidad que requieren, así como en el tipo de conductas adaptativas que resultan más importantes.

Por último, es importante señalar que el desempeño adaptativo es importante pues actualmente el ámbito laboral cuenta con ciertas características que requieren de adaptabilidad (Pulakos, et al, 2000; en Landy & Conte, 2005):

- a) Los cambios en la tecnología alteran las tareas del trabajo.
- b) Los recortes y la reestructuración corporativa requieren empleados que aprendan nuevas habilidades.
- c) La globalización requiere individuos que trabajen en diferentes culturas.

Por tanto, las conductas que incluye el desempeño adaptativo permiten a los empleados responder a estas condiciones, pero cada una requiere de una forma diferente de flexibilidad, por ejemplo, las empresas globales necesitan de adaptabilidad cultural, pues su personal debe tener la capacidad de trabajar adecuadamente con personas de diferentes culturas.

Los modelos descritos permiten tener una mayor comprensión del desempeño laboral en las organizaciones, pues amplían las perspectivas sobre el mismo, al considerar que es una variable que se compone de diversos factores, de manera que, no solo es importante el desempeño de la tarea que permite cumplir con las funciones del puesto, sino también otros aspectos como el esfuerzo, la persistencia, la cooperación, la capacidad para adaptarse a situaciones nuevas, solucionar problemas, trabajar adecuadamente con los demás, etc., que resultan esenciales para cubrir los requerimientos de desempeño de los contextos laborales actuales.



2.3 Factores que influyen en el desempeño.

El desempeño en el trabajo, es una variable compleja que depende de la interacción de diversos factores (Ivancevich, et al., 2006) tanto personales como contextuales, diversas características del empleado se relacionan con el desempeño laboral, algunas determinan la capacidad para realizar el trabajo como los conocimientos, habilidades, experiencia, etc., mientras que otras actúan en la motivación para esforzarse como la personalidad; por su parte, diversos factores del contexto afectan el rendimiento de las personas como las condiciones laborales, las prácticas organizacionales, el uso de tecnología, los equipos, etc. (Spector, 2002).

En este sentido, López-Fé, (2002) sugiere que las personas necesitan utilizar tres tipos de recursos para tener un buen desempeño en su puesto de trabajo, los cuales denomino: a) **poder** se refiere a las aptitudes o capacidades físicas e intelectuales necesarias para realizar un trabajo; b) **saber** son los conocimientos, destrezas y habilidades que la persona adquiere mediante su formación y su experiencia; y c) **querer** se relaciona con la personalidad y el uso de sus recursos, en especial de la motivación, que incluye los intereses y los valores con los que cada individuo se enfrenta a las responsabilidades de su puesto.

2.3.1 Capacidades.

Las capacidades son un aspecto importante del desempeño de las personas en su trabajo, Gibson, et. al., (2006) dice que una capacidad es un rasgo innato o aprendido que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Por su parte, Super, (en López-Fé, 2002) define las aptitudes (capacidades) como factores psicofisiológicos, estables, unitarios e independientes entre sí, que contribuyen en diverso grado al éxito conseguido en una ocupación determinada.

Las capacidades son importantes pues cualquier tarea se realiza con apoyo simultáneo en las condiciones físicas y psíquicas del sujeto, si los empleados no cuentan con las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, no podrán desempeñarse adecuadamente aún si se sienten motivados, por lo que éstas cumplen una función importante en el desempeño individual (López-Fé, 2002).

Las capacidades que tienen más importancia para el desempeño en el trabajo son las capacidades físicas y las capacidades intelectuales.



Muchos trabajos demandan actividades que requieren de diversas capacidades *físicas* (resistencia muscular, equilibrio, flexibilidad, etc.), *sensoriales* (visión, audición, gusto, etc.), y *psicomotrices* (coordinación, destreza manual, tiempo de reacción, etc.) (Landy & Conte, 2005).

Pero a pesar de que las capacidades físicas son importantes para la mayoría de los puestos, el grado en que influyen en el desempeño del empleado depende del tipo de trabajo que se realice, por ejemplo, las capacidades sensoriales y motrices son de especial importancia para trabajos de tipo manual y mecánico.

Las *capacidades intelectuales* son principalmente de tipo psíquico o interno, e influyen en el desempeño laboral, pues constituyen un elemento potencial que hace posible el aprendizaje, la capacitación y el subsecuente ejercicio profesional del individuo (López-Fé, 2002).

La inteligencia es la capacidad intelectual más importante para el ámbito laboral, Landy & Conte, (2005) la definen como la capacidad de aprender y adaptarse al medio.

Por su parte, Dubrin, (2003) define la inteligencia como la capacidad para adquirir, aplicar el conocimiento y resolver problemas.

Dado que la inteligencia de una persona le permite adquirir y aplicar conocimientos, es una característica personal que influye en el desempeño laboral, pues en la mayoría de los puestos las personas tienen que manipular cierto tipo de información para resolver problemas o adaptarse a situaciones (Landy & Conte, 2005). En este sentido, Dubrin (2003) señala que la evidencia encontrada hasta ahora indica que la inteligencia tiene una relación positiva con el desempeño en el trabajo, con la capacitación, el prestigio ocupacional y los logros dentro de la carrera.

Pero se debe considerar que la capacidad cognoscitiva es más importante para los puestos con altos requerimientos intelectuales que para los puestos más rutinarios; por tanto, si las demandas de procesamiento de información de un puesto son altas, una persona con una capacidad intelectual baja no será tan exitosa como quien tiene una capacidad alta (Landy & Conte, 2005). En otras palabras, cuanto mayor sean las demandas mentales del puesto, mayor será la relación entre la inteligencia y el desempeño laboral (Spector, 2002).



Por tanto, dada la importancia de las capacidades tanto físicas como intelectuales, en el ámbito laboral se debe buscar adecuar las capacidades de cada persona a los requerimientos del puesto, pues ni el liderazgo, la motivación o recursos organizacionales pueden compensar las deficiencias en capacidades (Gibson, et al., 2006).

2.3.2 Conocimientos, habilidades y experiencia.

A través de su periodo de formación, como parte del proceso de socialización, la persona adquiere una serie de recursos: conocimientos, habilidades y experiencias que le permiten desarrollar sus potencialidades para desempeñar un puesto o función.

El **conocimiento** puede definirse como un conjunto de hechos e información relacionados con un área particular, que se adquieren mediante la educación formal, la capacitación o se acumulan mediante experiencias específicas (Peterson, et al., en Landy & Conte, 2005).

Landy & Conte, (2005) señalan que la importancia del conocimiento para el desempeño radica en que contribuye al desarrollo de las habilidades técnicas del puesto, el cual se puede dividir en: a) *conocimiento procedimental* o “saber cómo” que se refiere a la comprensión de un proceso, y b) *conocimiento declarativo* o “saber qué” que se relaciona con la noción de hechos y conceptos abstractos relacionados con el trabajo. Ambos tipos de conocimientos son importantes para el puesto, pero el grado de relevancia de uno u otro depende de las actividades que se realicen en el mismo.

Por otra parte, las habilidades y la experiencia son recursos que las personas utilizan en la realización de su trabajo y obtienen a base de ejercicios prácticos (López-Fé, 2002).

Las **habilidades** son competencias relacionadas con las tareas que realizan las personas, que se adquieren después de periodos de práctica, pero no pueden desarrollarse sin contar con ciertas capacidades y conocimientos (Gibson, et al., 2006).

Landy & Conte, (2005) señalan que para la mayoría de los trabajos dos tipos de habilidades son importantes: 1) las *habilidades técnicas* que se relacionan con el puesto de trabajo, y 2) las *habilidades personales* que influyen en las relaciones que se establecen con los demás e incluyen aspectos como la comunicación, la negociación, solución de problemas, etc.



Por su parte, la **experiencia** se refiere a la participación directa o a la observación de eventos y actividades que sirven de base al conocimiento. La cual tiene un impacto directo sobre el aumento de los conocimientos y las habilidades laborales, la motivación, los valores y las actividades, pero también puede influir en el desempeño laboral, aunque su efecto sea indirecto (Tesluk y Jacobs, 1988, en Landy & Conte, 2005).

Finalmente, es importante señalar que como estas competencias son adquiridas, el dominio que la persona tenga de ellos puede variar (López-Fé, 2002), de ahí la importancia que la capacitación tiene en el ámbito laboral pues permite que las personas obtengan los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarias para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo.

2.3.3 Personalidad.

El éxito en el trabajo no solo depende de la inteligencia de la persona, pues si el puesto requiere de habilidades interpersonales y de ciertos rasgos de personalidad, para tener un buen desempeño es necesario que el individuo cuente con estas características (Landy & Conte, 2005), pues muchas veces las fallas en el trabajo no se atribuyen a la inteligencia o competencia técnica de la persona, sino a sus características de personalidad.

La personalidad se refiere a los patrones de comportamiento persistentes y duraderos de un individuo que se expresan en una amplia variedad de situaciones, y distinguen a un individuo de otro (Dubrin, 2003). De ahí su importancia para el trabajo, pues la forma en que una persona actúa e interactúa es un reflejo de su personalidad que incluye los valores, las actitudes, y la motivación que determinan la conducta laboral (Gibson, et. al., (2006),

En el contexto organizacional se han realizado diversas investigaciones con el fin de evaluar las características de personalidad que se relacionan con dimensiones de la actividad laboral como la producción, la organización, el desempeño, etc. Como resultado de esto diversos rasgos de la personalidad se han agrupado en grandes bloques o conjuntos, originando modelos teóricos que proponen pocas dimensiones de la personalidad pero de amplio contenido (López-Fé, 2002).

Uno de los modelos que más se han estudiado es el de los cinco grandes factores o big five, el cual establece que la estructura básica de la personalidad humana se puede describir a partir de cinco factores: (Digman, 1990; Mc Crae y Costa, 1985; en Landy & Conte, 2005).



1. **Conciencia:** se refiere a ser responsable, prudente, cuidadoso, organizado, perseverante, trabajar duro y estar orientado al logro.
2. **Extroversión:** las características de la extroversión incluyen ser sociable, gregario, asertivo, comunicativo, seguro, ambicioso y activo.
3. **Aceptabilidad:** se refiere a ser amigable, cooperativo, educado, confiable, flexible, tolerante, y tener la capacidad para trabajar bien con los demás.
4. **Estabilidad emocional:** implica ser seguro de sí mismo, tranquilo, entusiasta, tener una baja ansiedad y emotividad, por lo que se relaciona con la capacidad de una persona para manejar el estrés.
5. **Apertura a la experiencia:** se refiere a ser curioso, inteligente, creativo, imaginativo, culto, artístico, original y de amplio criterio.

Los estudios basados en el modelo de los cinco grandes factores indican que la personalidad se vincula con el desempeño de las personas en su trabajo, la conclusión más consistente es que la dimensión de conciencia se relaciona positivamente con el éxito laboral, por lo que los empleados con una calificación alta en este factor se desempeñan mejor (Landy & Conte, 2005).

La evidencia también sugiere que ciertas dimensiones de la personalidad se relacionan de manera más notable con el desempeño en algunos puestos, por ejemplo, la extroversión parece relacionarse con el desempeño en los puestos de ventas o directivos, mientras que la aceptabilidad se asocia con el rendimiento en puestos de servicio y en los relativos al trabajo en equipo (Landy & Conte, 2005). Por tanto, dada la importancia de la personalidad para el desempeño laboral, se debe buscar integrar a la persona en el trabajo con base en sus características de personalidad (López-Fé, 2002).

Otro aspecto de la personalidad que parece relacionarse con el desempeño laboral es el **locus de control** que se refiere al grado en que las personas creen que sus conductas influyen en lo que les sucede (Gibson, et. al., 2006). La evidencia sugiere que las personas con *locus de control interno* que creen que son autónomas y pueden controlar los refuerzos del ambiente mediante su conducta, presentan niveles de motivación más altos, lo que se puede reflejar en una mayor iniciativa y un mejor desempeño en el trabajo.

Por su parte, las personas con un *locus de control externo* que no creen tener control alguno sobre lo que les sucede, suelen ser más adaptables, por lo que, es posible que respondan mejor a tareas estructuradas que no requieren de iniciativa (Spector, 2002).



Otra característica de personalidad que se relaciona con el desempeño es el **maquiavelismo** que implica el uso de maniobras políticas y la manipulación del poder en la organización (Gibson, et. al., 2006). Las investigaciones sugieren que las personas que califican alto en este aspecto son más capaces para realizar actividades como las ventas y negociaciones, mientras que quienes califican bajo parecen ser más aptos para trabajar en situaciones estructuradas y rutinarias (Vleeming, 1979, en Gibson, et. al., 2006). Por tanto, se debe considerar -que la importancia de los diversos factores de la personalidad depende también del tipo de trabajo que se realiza.

Es importante tomar en cuenta que tanto la inteligencia como la personalidad son aspectos importantes para el desempeño, sin embargo, la última se relaciona más con los aspectos motivacionales (esforzarse) que con los aspectos técnicos del puesto (conocimientos) (Landy & Conte, 2005).

2.3.4 Motivación.

Son pocas las actividades humanas que ocurren en ausencia de motivación, casi todo el comportamiento consciente está motivado, es decir, es intencional. La motivación laboral es el impulso que mueve a cada persona a utilizar sus capacidades y competencias en la actividad profesional (Ivancevich, et al., 2006).

En este sentido, es un aspecto importante que modela el comportamiento de las personas en el trabajo e influye en su desempeño laboral. Un marco conceptual útil para entender la motivación laboral es a través de las relaciones de intercambio que las personas establecen con la organización (Ivancevich, et al., 2006), cuando los individuos entran a trabajar a una empresa buscan satisfacer diversas necesidades económicas, sociales, de autorrealización, etc., por lo realizan ciertas contribuciones como esfuerzo, tiempo, conocimientos, habilidades, etc., a cambio de lo cual buscan obtener ciertas recompensas como salarios, ascensos, reconocimientos, etc. que les permitan alcanzar sus metas.

De manera que, las personas trabajan principalmente por las retribuciones que reciben sean intrínsecas como la satisfacción que sienten al realizar su trabajo o extrínsecas como los sueldos, prestaciones, etc., por tanto, si la organización maneja con eficacia estos aspectos puede afectar positivamente la motivación de la persona, lo que a su vez puede influir en su desempeño laboral, pero cuando la expectativa de obtener las recompensas no corresponde a la oportunidad de lograrlo, se afecta la motivación.



Sin embargo, la motivación no necesariamente garantiza niveles altos de desempeño, las personas pueden estar motivadas pero no mostrar los comportamientos deseables para la organización, pues buscan satisfacer metas personales a costa de los objetivos organizacionales, siendo necesaria una motivación que genere diversos tipos de conducta adecuados a las metas de la organización. Para entender la motivación laboral es importante considerar que se compone de al menos tres componentes: (Ivancevich, et al., 2006).

1. **La dirección de la motivación:** se refiere a lo que la persona elige hacer cuando se le presentan diversas opciones o varios cursos de acción, por ejemplo, cuando se pide a un empleado que realice una tarea puede optar por hacerla o realizar cualquier otra acción que lo distraiga de su trabajo, sin importar la opción que elija, el individuo está motivado, si opta por la primera la dirección de su motivación es congruente con lo que busca la organización, pero si elige la segunda va en contra de lo que desea la empresa.
2. **La intensidad de la motivación:** se refiere a la fuerza de la respuesta del individuo una vez que hizo la elección, en este sentido, la intensidad es sinónimo de esfuerzo, dos personas pueden dirigir su conducta en la misma dirección, pero una tal vez se desempeñe mejor dado que ejerce más esfuerzo que la otra.
3. **La persistencia de la motivación:** se relaciona con la duración de la conducta, es decir, durante cuanto tiempo se esfuerza la persona, algunos empleados enfocan su conducta en la dirección apropiada y con un grado elevado de intensidad, pero sólo durante un periodo breve de tiempo, mientras que otros lo hacen durante periodos más prolongados, por lo que persisten hasta concluir una tarea.

Por tanto, los directivos no deben buscar tanto aumentar la motivación, sino crear un ambiente en donde ésta se dirija a alcanzar las metas organizacionales, con un nivel de intensidad apropiado y con continuidad en el tiempo, de manera que, influye en el desempeño de las personas en el trabajo (Ivancevich, et al., 2006).

Diversos factores del contexto de la organización influyen en la motivación de las personas en el trabajo: a) *aspectos organizacionales* como la compensación, las prestaciones, oportunidades profesionales y el prestigio de la compañía, b) *aspectos laborales*, calendarios de trabajo, oportunidades para desarrollarse, actividades que constituyan desafíos, y c) *aspectos relacionados con los líderes*, la confianza que brindan



si son buenos motivadores y formadores, si son flexibles para resolver problemas, etc. (Taylor, 2003, en Ivancevich, et al., 2006). Estos aspectos, se deben tomar en cuenta pues afectan la conducta de las personas en su trabajo y su disposición para alcanzar los objetivos de su trabajo y los de la organización.

2.3.5 Antecedentes demográficos.

Otras características que pueden influir en el comportamiento y en el desempeño en el trabajo son los antecedentes demográficos de los empleados. La **diversidad demográfica** se refiere a la diferencia en los factores de fondo que se relacionan con la fuerza de trabajo que incluyen principalmente el género, la edad, la raza y el grupo étnico (Dubrin, 2003).

Con respecto al **género**, las investigaciones han encontrado que hombres y mujeres son iguales en términos de capacidad de aprendizaje, memoria, capacidad de razonamiento, creatividad e inteligencia (Ragins, et. al., 1998, en Gibson, et. al., 2006). Por tanto, la evidencia sugiere que existen pocas diferencias entre hombres y mujeres en aspectos como la capacidad y la motivación que afectan su desempeño laboral.

Sin embargo, un aspecto en el que se encuentra una diferencia consistente, es en el ausentismo, generalmente las mujeres tienen una tasa más elevada de ausencias pues casi siempre ellas cuidan a los niños, padres y cónyuges enfermos lo que las obliga a faltar con más frecuencia al trabajo (Farell y Stamm, 1983, en Gibson, et. al., 2006).

En cuanto a la **edad**, las investigaciones indican que, de manera general, tiene poca relación con el desempeño. Sin embargo, tanto la edad como la experiencia predicen un mejor desempeño en los trabajos que tienen mayores niveles de complejidad, pues al parecer la capacidad de resolver problemas de naturaleza práctica se mantiene o se incrementa con la edad, por lo que ésta puede ser una ventaja en situaciones de trabajo que requieren conocimiento, como la solución de conflictos (Dubrin, 2003).

La evidencia sugiere que el desempeño de los trabajadores veteranos no es más deficiente que el de los jóvenes, pues aunque ciertas capacidades como las físicas pueden disminuir con la edad, existen otras habilidades que se adquieren con los años como la adopción de métodos de trabajo más efectivos, un mejor aprovechamiento del tiempo, etc., que pueden traducirse en una mayor eficiencia en el trabajo (Spector, 2002).



Es importante tomar en cuenta las características demográficas de los trabajadores, pues actualmente la fuerza laboral es mucho más diversa en términos de antecedentes culturales, edad, género, preparación, etc., las cuales pueden influir en el desempeño en el trabajo.

Por tanto, se puede decir que el desempeño laboral depende de la interacción de muchos factores personales como las capacidades, la inteligencia, la personalidad, la motivación, la experiencia etc., que determinan la eficacia de las personas para realizar su trabajo, sin embargo, los factores del contexto como las condiciones laborales, los equipos, la tecnología, etc., también pueden influir en el éxito con que la personas realizan su trabajo.

2.3.6 Factores contextuales.

Diversos factores del contexto organizacional pueden afectar el desempeño de las personas en su trabajo, el entorno laboral puede actuar sobre el rendimiento de muchas maneras, es posible que afecte la motivación de los empleados produciendo un incremento o disminución de sus esfuerzos; además, puede estructurarse, de manera que, facilite a las personas realizar su trabajo o bien genere restricciones que interfieran con su desempeño (Spector, 2002).

En este sentido, Blumberg y Pringle, (1982; en Ivancevich, et al., 2006) señalan que el desempeño laboral esta en función de tres factores: 1) *la capacidad* que se relaciona con las habilidades, conocimientos y experiencias que un individuo posee para realizar una tarea determinada; 2) *la oportunidad* para desempeñarse que se relaciona con aspectos del contexto donde se realiza la tarea como las prácticas organizacionales, las condiciones laborales, el equipo, la tecnología, etc.; y 3) *la disposición* (motivación) que se refiere a la decisión de individuo para esforzarse en alcanzar un nivel de desempeño adecuado.

Por lo que, las personas realizan bien su trabajo sólo cuando tienen la capacidad y la motivación necesarias, pero además cuando las prácticas organizacionales y las condiciones laborales mejoran estas características personales (Spector, 2002).

Los aspectos del entorno laboral que pueden obstaculizar o interferir con el buen desempeño se denominan **restricciones organizacionales**, las cuales pueden originarse en cualquier aspecto del puesto como: el ambiente físico, las prácticas de supervisión o la carencia de capacitación, las herramientas, el equipo o el tiempo (Spector, 2002).



Peters, O' Connor y Rudolf, (1980; en Spector, 2002) basándose en su investigación proponen ocho diferentes áreas de restricciones organizacionales:

1. *Información relacionada con el puesto*: datos requeridos para realizar el trabajo.
2. *Herramientas y equipo*: instrumentos, herramientas, equipo y maquinaria necesarios para efectuar el trabajo.
3. *Materiales y suministros*: insumos necesarios para el trabajo como madera o papel.
4. *Apoyo presupuestal*: dinero requerido para adquirir recursos y efectuar el trabajo.
5. *Servicios requeridos*: incluye la ayuda disponible o el apoyo de terceros para realizar el trabajo
6. *Preparación para cumplir con las tareas*: que el empleado cuente con las capacidades, habilidades y conocimientos necesarias para el puesto.
7. *Disponibilidad de tiempo*: cantidad de tiempo disponible para realizar las tareas propias del puesto.
8. *Entorno laboral*: aspectos físicos del entorno de trabajo, como los edificios o el clima.

Peters y O' Connor, (1980, en Spector, 2002), encontraron que las restricciones organizacionales tienen un efecto perjudicial sobre el desempeño laboral, en especial para los empleados más motivados y capaces, y además pueden afectar su satisfacción en el trabajo.

Por tanto, las restricciones organizacionales como contar con un mal equipo, recibir una capacitación inadecuada, no tener el tiempo necesario para realizar el trabajo, enfrentarse a malas decisiones y a actitudes anticuadas pueden interferir con el nivel de desempeño de los trabajadores (Spector, 2002).

Un factor contextual que se ha estudiado ampliamente porque se considera afecta el desempeño de las personas es la *naturaleza del puesto*, pues al parecer es posible motivar a las personas mediante las características intrínsecas de las tareas.

Hackman y Oldham, (1980; en Spector, 2002) proponen que ciertas características centrales del puesto producen satisfacción, motivación y un buen desempeño laboral: 1) la variedad de las habilidades, la identidad de las tareas y el que sean significativas para el empleado conducen a experimentar significado o percibir que el trabajo tiene sentido; 2) la autonomía del trabajo conduce a tener un sentido de responsabilidad, y 3) la retroalimentación en el trabajo produce un estado de certeza acerca de los resultados del puesto.



Estas características son decisivas para la satisfacción y motivación de los empleados, pues cuando el trabajo resulta interesante y digno de esfuerzo, las personas aprenden a disfrutar de su puesto, se sienten motivadas y suelen tener un buen desempeño. Sin embargo, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales, pues solo las personas que buscan el crecimiento personal, la autonomía o el éxito, responden adecuadamente a los puestos que impliquen variedad, autonomía o responsabilidad (Spector, 2002).

Por tanto, dado la importancia de los factores del contexto, las organizaciones deben considerar los factores que pueden afectar el rendimiento de sus empleados y tratar de estructurar el entorno de manera que facilite la realización de las tareas del puesto, para que puedan influir positivamente en el desempeño de las personas y en el logro de las metas de la organización.

2.4 Resultados del desempeño laboral.

El desempeño de las personas en su puesto de trabajo involucra diversos resultados que tienen valor tanto para la organización como para el individuo, siendo los principales: los resultados objetivos, conductuales, intrínsecos y extrínsecos, y de satisfacción en el puesto (Ivancevich, et al., 2006).

1. Resultados objetivos.

Los resultados objetivos del desempeño pueden ser medidos en términos cuantitativos, la cantidad y la calidad de la producción, el ausentismo, los retrasos y la rotación de personal son resultados de este tipo. Cada puesto cuenta con estándares implícitos y explícitos en relación con cada uno de estos resultados, los cuales indican las características del producto o el servicio que son responsabilidad del ocupante de un puesto de trabajo.

2. Resultados conductuales personales.

Los resultados conductuales del desempeño incluyen la respuesta de las personas al trabajo que efectúan, reaccionan al presentarse o ausentarse en forma regular, al permanecer en el puesto o renunciar, etc. Además, existen problemas fisiológicos y de salud que pueden ser consecuencia del desempeño laboral, el estrés relacionado con el trabajo contribuye al deterioro físico y mental, lo cual puede derivar en accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación.



3. Resultados intrínsecos y extrínsecos.

Entre las consecuencias del desempeño se encuentran los resultados intrínsecos y extrínsecos, su distinción es importante para entender las reacciones de los individuos a sus puestos de trabajo.

Los **resultados intrínsecos** son sucesos que se derivan de los esfuerzos del empleado, es decir, se trata de consecuencias relacionadas directamente con una acción del trabajador. Estos resultados suponen sensaciones internas de responsabilidad, desafío y reconocimiento, que la persona experimenta al realizar su trabajo y proceden de características del puesto como la variedad, autonomía, identidad y trascendencia.

Mientras que, los **resultados extrínsecos** son objetos que se derivan de los esfuerzos del trabajador, pero no están relacionados directamente con la naturaleza del trabajo, es decir, son las retribuciones externas que se otorgan como consecuencia del desempeño, el sueldo, las condiciones laborales, las relaciones con los compañeros o la supervisión pueden considerarse fuentes de resultados extrínsecos del puesto.

La mayoría de los puestos brindan la oportunidad de obtener ambos resultados, de hecho, generalmente, las recompensas extrínsecas del puesto refuerzan a las intrínsecas en forma positiva, es decir, el trabajador atribuye la retribución externa (sueldo, ascensos, premios, etc.) a su esfuerzo.

4. Resultados de satisfacción en el puesto.

Los resultados de satisfacción en el puesto se refieren a las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, que dependen de los niveles de resultados intrínsecos y extrínsecos que obtienen, los cuales tienen diferentes valores para las personas; si un empleado valora más los resultados intrínsecos que se derivan del esfuerzo que implica realizar su trabajo, se sentirá más satisfecho si el puesto implica variedad, autonomía, responsabilidad, etc., mientras que si le da más importancia a las retribuciones extrínsecas estará más satisfecho si obtiene aumentos salariales, ascensos, etc.

Pero la satisfacción también se relaciona con otros aspectos como **la identificación con el puesto y el compromiso con la organización**; las personas difieren en el grado en que: a) el trabajo es el interés central de su vida, b) participan activamente en su empleo, c) el trabajo es un aspecto primordial para su autoestima, y d) el puesto es coherente con su autoconcepto.



Por tanto, no se puede esperar que alguien que no se compromete con su trabajo ni con la organización obtenga la misma satisfacción que quien si lo hace.

Otro aspecto relacionado con la satisfacción es la **percepción de equidad** del empleado respecto a lo que considera una recompensa justa a su trabajo. Si quien ocupa el puesto percibe que los resultados de su trabajo son injustos en relación con los de otras personas en puesto similares, se sentirá insatisfecho y buscará restablecer la equidad, ya sea buscando obtener mayores recompensas (sobre todo extrínsecas) o reduciendo su esfuerzo.

De manera que, el desempeño laboral comprende diversos resultados, algunos tienen un valor esencial para la organización, como los resultados objetivos, mientras que otros son más importantes para la personas como la satisfacción en el puesto (Ivancevich, et al., 2006).

2.5 Evaluación del desempeño.

Dada la importancia del desempeño tanto para las personas como para las organizaciones es preciso evaluarlo pues ello permite conocer los potenciales de los empleados y su contribución a las metas de la organización.

La evaluación del desempeño ha sido conceptualizada de diversas formas:

Werther y Davis, (2000) definen la evaluación del desempeño como el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global del empleado en el trabajo.

Chiavenato, (2000) dice que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo y de su potencial de desarrollo futuro.

Por su parte, Sastre y Aguilar, (2003) definen la evaluación del desempeño como “el proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.

De manera que, la evaluación del desempeño es importante para la organización pues le permite conocer los recursos humanos con los que cuenta, pero también para los empleados porque les informa sobre los resultados que han tenido en su puesto y sobre sus potenciales de desarrollo.



Las principales razones por las cuales las organizaciones evalúan el desempeño laboral de sus trabajadores son: para objetivos administrativos y de desarrollo personal (Gómez, Balkin & Cardy, 2001; Bohlander, Snell & Sherman, 2001; Muchinsky, 2002; Spector, 2002).

Para **objetivos administrativos**, los resultados de la evaluación del desempeño brindan información útil para mejorar las decisiones de la administración de recursos humanos como promociones, transferencias, despidos, ascensos, aumentos salariales, etc. Estas evaluaciones son la base para decidir a que empleado se debe recompensar según rendimiento, además, ayudan a determinar la efectividad de los programas organizacionales como la selección y la capacitación.

Para **objetivos de desarrollo personal**, la información de la evaluación del desempeño se utiliza para mejorar el rendimiento del empleado y fortalecer sus capacidades laborales, mediante la retroalimentación se analiza el desempeño de la persona, se identifican y eliminan los problemas potenciales que lo afectan y se establecen nuevas metas para mejorarlo. Por ende, la evaluación de carácter personal debe ayudar al empleado a entender las responsabilidades de su puesto, las metas de trabajo y el grado de consecución de las mismas.

De manera que, el proceso de evaluación del desempeño permite tomar decisiones que influyen tanto en el desempeño de los empleados como en la efectividad de la organización.

2.5.1 Mediciones de desempeño.

Para evaluar el desempeño de los trabajadores generalmente se pueden utilizar dos tipos de mediciones, objetivas y subjetivas, que difieren en el tipo de datos que utilizan para medir el rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo: (Werther y Davis, 2000; Spector, 2002).

1. **Mediciones objetivas del desempeño:** este tipo de mediciones son de índole cuantitativo, por lo que pueden ser verificadas por otras personas, por ejemplo, la contabilidad de conductas (número de ausencias en el trabajo) o los resultados del trabajo (ventas mensuales totales).

Estas mediciones pueden basarse en los registros que algunas organizaciones tienen de las conductas de los empleados y de sus resultados como son la cantidad de ausencias, accidentes, retardos, datos de producción, etc.



2. **Mediciones subjetivas del desempeño:** este tipo de mediciones son las calificaciones no verificables, que proporcionan personas que son expertas en el trabajo que realizan los empleados, es decir, son las opiniones del evaluador sobre el desempeño la persona.

Muchinsky, (2002) dice que este tipo de medidas constituyen los medios más utilizados para evaluar el desempeño de los trabajadores, en parte porque es difícil encontrar medidas objetivas relevantes para todos los puestos y porque las valoraciones subjetivas pueden aplicarse a casi todos los trabajos

Ambos tipos de mediciones son importantes pues permiten conocer diferentes aspectos que son relevantes para el éxito en el trabajo, por lo que, es conveniente que la evaluación del desempeño se base en lo posible tanto en medidas objetivas como subjetivas.

2.5.2 Fuentes de evaluación.

Para evaluar el desempeño de los empleados es necesario obtener información sobre las conductas y/o resultados obtenidos por el empleado en su puesto de trabajo, la cual se puede adquirir de varias fuentes. Actualmente dada la complejidad de los trabajos es importante, tanto para el empleado como para la organización que se utilicen diferentes fuentes de evaluación, pues cada una de ellas proporciona una perspectiva distinta acerca del desempeño de la persona (Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002; Bohlander Snell & Sherman, 2001).

1. **Jefe o supervisor.** Las evaluaciones del jefe son las que se utilizan más comúnmente pues se considera que pueden observar muy de cerca la conducta del empleado y por tanto, evaluar el grado en que contribuye al éxito de la unidad y de la organización. Para que el proceso de evaluación sea eficaz es importante ayudar a los supervisores a entender que entre más precisas sean las evaluaciones y la retroalimentación del desempeño podrán realizar más fácilmente sus funciones y sus grupos de trabajo serán más efectivos (Landy & Conte, 2005).
2. **Compañeros de trabajo.** En esta fuente de evaluación cada empleado es calificado por sus compañeros de trabajo, de manera que, se obtiene información diferente a la del supervisor, pues los colegas interactúan diariamente con el trabajador y por tanto, tienen una imagen más realista de su desempeño característico, pudiendo brindar información más precisa (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).



3. **Subordinados.** En este proceso de evaluación, los supervisores son calificados por cada uno de sus empleados, quienes están en la mejor posición para evaluar su desempeño pues tienen contacto frecuente con ellos y pueden observar muchas conductas en su trabajo como el liderazgo, la comunicación, la delegación de autoridad, etc. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).
4. **Autoevaluación.** El proceso de autoevaluación consiste en que el ocupante del puesto evalúe su desempeño en un formato de calificación con el objetivo de analizar sus fortalezas y debilidades, así como los aspectos que limitan su rendimiento, mientras que el supervisor lo califica utilizando el mismo formato y posteriormente en la entrevista de evaluación ambos analizan el desempeño y acuerdan una calificación final que se adjunta al expediente del empleado.

2.5.3 Métodos para evaluar el desempeño.

La necesidad de evaluar el desempeño en las organizaciones condujo a la elaboración de diversos métodos para valorar la manera en que el empleado realiza sus funciones y los resultados que logra en su puesto de trabajo.

2.5.3.1 Escalas gráficas de evaluación.

Con este método se evalúa el desempeño de las personas en base a ciertas características o dimensiones de desempeño previamente definidas, las cuales se gradúan en una escala de cinco a siete puntos que refleja desde un desempeño deficiente hasta un desempeño óptimo. Las dimensiones más comunes que se evalúan son la cantidad, la calidad del trabajo, el conocimiento del puesto, la cooperación y la motivación (Muchinsky, 2002).

La tarea del evaluador consiste en juzgar hasta que punto el empleado posee cada una de las dimensiones y calificarlo en cada una de ellas seleccionando la opción que refleje mejor su rendimiento, generalmente a estas calificaciones se les asignan puntos para que al sumar las puntuaciones de cada una de los factores de desempeño se obtenga la calificación total. En base al grado en el que se definen los diversos factores de desempeño y cada uno de los puntos en la escala, las escalas gráficas de evaluación pueden clasificarse en tres tipos: (Chiavenato, 2000)

1. **Escalas gráficas continuas:** en este tipo de escala solamente se definen los extremos de la misma, es decir, existe un límite mínimo y un límite máximo de la dimensión de evaluación, por lo que la calificación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une.



2. **Escalas gráficas semicontinuas:** estas escalas son muy parecidas a las anteriores, solo varían en que se incluyen puntos intermedios definidos entre el límite mínimo y el límite máximo de la dimensión de desempeño, con el objetivo de facilitar la evaluación.
3. **Escalas gráficas discontinuas:** en este tipo de escalas se definen tanto las dimensiones del desempeño a evaluar como los diferentes puntos o graduaciones en la escala, lo que facilita la calificación pues el evaluador solamente debe seleccionar una de ellas para calificar el desempeño del empleado.

Las escalas gráficas de evaluación son uno de los métodos de evaluación más utilizados, pues tienen ciertas ventajas: 1) la facilidad de su diseño, 2) su fácil aplicación, 3) los evaluadores requieren poca capacitación para utilizarlas, y 4) se pueden aplicar a grandes grupos de empleados (Werther y Davis, 2000).

Pero su aplicación requiere de ciertos cuidados para evitar la subjetividad (Spector, 2002), es importante que las dimensiones de desempeño y las categorías de respuesta de la escala se definen con precisión y que cuenten con un método inequívoco para asignar las calificaciones, lo que las hace métodos de evaluación más efectivos (Bohlander, Snell & Sherman, 2001; Landy & Farr, 1983, en Landy & Conte, 2005).

2.5.3.2 Métodos de listas verificables.

El método de listas verificables consiste en un formato que incluye una lista de características sobre el desempeño de los empleados en un puesto de trabajo, las cuales generalmente se derivan del análisis de puestos. La tarea del evaluador consiste en seleccionar cada uno de los reactivos que mejor describen el desempeño del empleado marcándolos con un signo (+) y elegir aquellos reactivos que menos describen su desempeño señalándolos con el signo (-) (Chiavenato, 2000).

El método de listas de verificación se subdivide en dos tipos en base a su estructura y calificación:

1. **Lista de verificación ponderada:** en este método las descripciones que conforman la lista tienen diferentes valores asignados que corresponden al nivel de desempeño representado en tales reactivos. Los evaluadores reciben la lista sin las puntuaciones y señalan los reactivos que corresponden al desempeño de la persona, la calificación final es la suma o el promedio de las puntuaciones de todas las descripciones elegidas.



2. **Método de elección forzada:** en este método las descripciones de la lista se presentan en bloques de dos o cuatro frases y el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos frases las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Las descripciones se agrupan en dimensiones de desempeño como el conocimiento del puesto, la producción, etc., y la calificación final se obtiene sumando el número de veces que estas áreas son elegidas por el evaluador.

Las principales ventajas de estos métodos es que son fáciles de aplicar, se pueden estandarizar y los evaluadores requieren escasa capacitación para utilizarlos.

2.5.3.3 Método de incidentes críticos.

Este método consiste primero en obtener los diversos incidentes críticos mediante los cuales se va a evaluar el desempeño de los empleados, para ello se identifica una tarea del puesto o un área de desempeño mediante el análisis de puestos, la entrevista o la observación, posteriormente se pide a los supervisores que describan las conductas eficaces o ineficaces en cada área para elaborar una lista de incidentes (Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002).

Para medir el desempeño, el evaluador basándose en los incidentes críticos debe registrar la actuación del empleado en un tiempo determinado, considerando las conductas positivas y negativas, y al final del periodo se hace una revisión para determinar qué tipo de incidentes son los que predominan a fin de asignar una calificación al trabajador.

Como este método comprende todo el periodo de evaluación puede reducir el efecto de distorsión de los sucesos recientes, además, es útil para proporcionar retroalimentación (Bohlander, Snell & Sherman, 2001), sin embargo, su efectividad depende en gran parte de la precisión de los registros del evaluador (Ivancevich, 2005).

2.5.3.4 Escalas de calificación conductual.

Las escalas de calificación conductual se basan en un sistema que compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, con el objetivo de reducir los elementos de distorsión y la subjetividad. Se han desarrollado diferentes escalas centradas en la conducta: (Bohlander, Snell & Sherman, 2001; Gómez, Balkin & Cardy, 2001; Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002).



1. Escala de calificación con fundamento conductual (BARS).

Esta escala de calificación consiste en una serie de cinco a diez escalas individuales, una por cada dimensión de desempeño, las cuales se basan en anclas conductuales que son enunciados que describen conductas específicas que se identifican a través de un análisis de incidentes críticos e indican desde un desempeño deficiente hasta un desempeño eficaz, a las cuales se les asignan diversos valores. El evaluador debe elegir la conducta que mejor describa el rendimiento de la persona evaluada en cada una de las dimensiones de desempeño y al final se obtendrá un puntaje por cada escala.

2. Escala de observación conductual (BOS).

Esta escala consiste en una serie de escalas individuales que reflejan la frecuencia con que un empleado realiza ciertas conductas, el evaluador indica la frecuencia con que ha observado cada una de las conductas durante cierto periodo de tiempo, asignando calificaciones que pueden ir de “casi nunca” a “casi siempre” o de 1 a 5, la calificación total de un empleado se obtiene sumando las puntuaciones otorgadas en cada una de las dimensiones del desempeño.

3. Escala de calificación de estándares mixtos (MSS).

La escala de estándares mixtos consiste en una lista de afirmaciones de expectativas conductuales para cada dimensión de desempeño, las cuales tienen diferentes grados de efectividad y se les asignan diferentes puntajes, pues indican un desempeño inferior, uno promedio y otro eficiente. El evaluador debe indicar si el desempeño de la persona que se está calificando es “mejor que” lo que se describe la frase, es “igual a”, o es “peor que”, finalmente, para obtener la calificación total se suman los puntajes de cada una de las dimensiones evaluadas.

Las escalas conductuales permiten brindar a los empleados una retroalimentación más efectiva pues se basan en conductas, sin embargo, su desarrollo requiere de mucho tiempo y esfuerzo (Bohlander, Snell & Sherman, 2001; Muchinsky, 2002).

2.5.3.5 Método de administración por objetivos.

El método de administración por objetivos consiste en que el supervisor y el empleado establezcan de manera conjunta los objetivos de desempeño para el periodo de evaluación (por ejemplo, costos de producción, ventas por producto, normas de calidad etc.) los cuales servirán como base para la calificación.



Al concluir el periodo de evaluación, el cual dura de seis meses a un año, el empleado realiza una autoevaluación de las metas que ha logrado, utilizando datos reales, y posteriormente en la entrevista de evaluación analiza junto con el supervisor su desempeño. Finalmente, el supervisor examina la relación entre el rendimiento de la persona y el de la organización, para conocer su contribución y otorgarle una calificación.

Para concluir con este apartado es importante destacar que aunque existen métodos de evaluación que son más objetivos y permiten obtener evaluaciones más precisas, no siempre se utilizan en las organizaciones puesto que su desarrollo y aplicación requiere de mucho tiempo y de recursos considerables. Por tanto, es recomendable utilizar el método que más se adapte a las necesidades de la organización, además su aplicación debe ser práctica y ser útil para los objetivos de la evaluación.

2.5.4 Factores que intervienen en la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso muy complejo en el que intervienen diversos factores los cuales pueden dar como resultado evaluaciones poco precisas.

2.5.4.1 Errores del evaluador.

Las personas que evalúan el desempeño tienen una influencia directa sobre las calificaciones que otorgan a los empleados, y no siempre proporcionan evaluaciones precisas, puesto que pueden cometer diversos errores durante el proceso de evaluación (Gómez, Balkin & Cardy, 2001; Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002).

1. **Error de halo.** El error de halo es la tendencia a calificar de la misma manera las diferentes dimensiones del desempeño, aun cuando existan diferencias notables entre ellas, permitiendo que la calificación otorgada en una dimensión influya sobre las calificaciones de las demás, lo que genera evaluaciones uniformemente positivas o negativas.
2. **Error de indulgencia.** Los errores de indulgencia se presentan cuando el evaluador califica a todos los empleados en el extremo superior de la escala de desempeño, dándoles calificaciones uniformemente positivas.
3. **Error de severidad.** Los errores de severidad ocurren cuando el evaluador otorga calificaciones bajas a todos sus empleados, lo que da como resultado evaluaciones uniformemente negativas.



Estos errores ocurren porque los evaluadores califican el desempeño de los demás usando estándares propios, por tanto, si tienen expectativas de rendimiento bajas conceden a los empleados calificaciones más altas, mientras que si tienen estándares altos otorgan calificaciones más bajas de las que los empleados merecen (Landy & Conte, 2005; Muchinsky, 2002).

4. **Errores de tendencia central.** Estos errores ocurren cuando el evaluador otorga calificaciones promedio a todos los trabajadores, aunque otro puntaje represente mejor su desempeño; pueden originarse si se califican aspectos del desempeño que no se conocen, por lo que, es más fácil otorgar puntuaciones promedio o cuando no quieren asignar puntuaciones demasiado altas o bajas (Muchinsky, 2002).
5. **Error de similitud.** Este error es ocasionado por el sesgo personal de los evaluadores y ocurre cuando califican de manera más favorable a las personas con quienes tienen algo en común. Por lo que califica a ciertos trabajadores por debajo o por encima de los demás, en función de su sexo, edad, etc. (Gómez, Balkin & Cardy, 2001).
6. **Errores temporales.** Este tipo de errores involucran aspectos específicos del momento y de la situación de evaluación: a) el *error de novedad* ocurre cuando la evaluación del desempeño se basa en gran medida en la conducta reciente del empleado más que en su comportamiento constante, y b) el *error de contraste* sucede cuando la evaluación de un empleado es afectada por la calificación que se le otorgó a un empleado evaluado poco tiempo antes (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Como los evaluadores pueden cometer diferentes errores es importante que reciban capacitación para mejorar su conocimiento del puesto, su capacidad de observación y de análisis de la información, etc., además, de capacitarlos en la utilización del método de evaluación, explicándoles sus características, el procedimiento para asignar las puntuaciones, etc.

2.5.4.2 La motivación del proceso de evaluación.

Aunque tradicionalmente se ha asumido que los errores del evaluador no son intencionales, es decir, que éste no se da cuenta de las influencias que distorsionan sus calificaciones. Algunos autores (Banks y Murphy, 1985, Cleveland y Murphy, 1992, Kozlowski, et al., 1998, en Landy & Conte, 2005) consideran una perspectiva diferente



sobre el proceso de evaluación y sugieren que muchos evaluadores no tienen intenciones de ser precisos, en vez de eso, usan el proceso como medio para alcanzar un objetivo personal u organizacional, de manera que, sus distorsiones son motivadas.

En este sentido, la evaluación del desempeño se puede concebir como una actividad motivada que se dirige a alcanzar ciertas metas, las cuales son diferentes para cada uno de los participantes del proceso: la organización, el evaluador y el evaluado (Cleveland y Murphy, 1992, en Landy & Conte, 2005).

1. Metas organizacionales.

- a) **Usos entre personas:** obtener información para tomar decisiones sobre la administración de salarios, las promociones, los despidos, las transferencias.
- b) **Usos intrapersonales:** lograr identificar necesidades de capacitación, brindar retroalimentación sobre el desempeño, identificar las fortalezas y debilidades del empleado.
- c) **Usos para el mantenimiento de sistemas:** conseguir datos para la planeación de la fuerza laboral, el desarrollo organizacional, la evaluación de sistema de personal, la identificación de las necesidades de capacitación organizacional.

2. Metas del evaluado.

- a) **Obtención de información:** conseguir información sobre su eficacia relativa en el grupo de trabajo, las direcciones futuras de desempeño y los estándares del desempeño organizacional.
- b) **Difusión de información:** transmitir información al evaluador referente a las limitaciones en el desempeño y a la disposición para mejorar el mismo.

3. Metas del evaluador.

- a) **Desempeño de la tarea:** contar con información para mantener o mejorar los niveles de desempeño del evaluado.
- b) **Metas interpersonales:** la evaluación se usa para mantener o mejorar las relaciones interpersonales con el evaluado.
- c) **Meta estratégica:** obtener información para mejorar la efectividad del supervisor o del grupo de trabajo en la organización.
- d) **Meta internalizada:** el evaluador usa la información para mantener la opinión que tiene sobre sí mismo como una persona con estándares altos.



Pero contar con varios participantes en el proceso puede generar conflictos de metas que afectan la precisión de la calificación, por ejemplo, el supervisor puede usar la evaluación para que tanto él como su grupo de trabajo se vean bien, por otra parte, el empleado busca conocer los estándares de desempeño, mientras que la organización quiere tomar decisiones sobre aumentos salariales (Landy & Conte, 2005).

2.5.4.3 Manejo de impresiones.

Las personas que consideran el trabajo como un medio, ven en las evaluaciones del desempeño una forma de alcanzar sus objetivos, por lo que, es posible que busquen influir en el proceso (Ivancevich, 2005).

Un aspecto que puede influir en el proceso de evaluación es el *manejo de las impresiones* que son los comportamientos que utilizan las personas para influir en la forma en la que los demás los perciben (Wayne y Liden, 1995, en Gibson, et. al., 2006). Mediante el uso del manejo de las impresiones los individuos intentan controlar información acerca de ellos mismos creando una impresión favorable en las personas que consideran importantes (Ivancevich, et. al., 2006).

El manejo eficaz de las impresiones puede ser muy útil para obtener una ventaja en diversas situaciones de trabajo. Wayne y Liden, (1995, en Gibson, et. al., 2006) encontraron que la conducta de manejo de impresiones de un subordinado ejerce una influencia indirecta en las calificaciones de desempeño que otorga el supervisor; por lo que, los empleados que controlan información respecto a sí mismos, pueden recibir evaluaciones más altas por parte de sus jefes.

Es importante considerar que como en el proceso de evaluación del desempeño intervienen diversos factores, es posible que el desempeño real de las personas en su puesto de trabajo no se refleje en las calificaciones asignadas, lo cual puede generar inconvenientes tanto a las personas como a la organización.

En resumen, se puede decir que el desempeño laboral es importante tanto para las organizaciones como para las personas, pues produce diversos resultados como la productividad, la satisfacción en el puesto, etc. Pero se debe considerar que es una variable compleja que depende de la interacción de diversos factores personales y contextuales; por tanto, es importante que se evalúe para conocer el nivel de desempeño de los empleados, y determinar quienes merecen las recompensas que brindan la empresa, así como identificar los aspectos del contexto que lo limitan y las áreas que requieren capacitación.



CAPÍTULO 3.

PODER E INFLUENCIA SOCIAL.

El ser humano es un ente completamente social, por tanto, el estudio de sus interacciones con los demás es un aspecto fundamental para su entendimiento; a través del proceso de comunicación e intercambio los individuos conforman su herencia cultural, de manera que, cada interacción se torna en una oportunidad para modificar el comportamiento de los demás o de igual forma cambiar el comportamiento propio (Rivera y Díaz, 2002).

En este sentido, el poder es inherente a las relaciones humanas y se desarrolla en cualquier ámbito en donde se interactúa con los demás como el social, familiar o laboral; pues constituye la base de la capacidad de las personas de influir en los demás para satisfacer necesidades o alcanzar objetivos personales.

De igual forma, la influencia social es uno de los sucesos que ocurren con mayor frecuencia en las relaciones interpersonales, las personas a diario son blanco de numerosos intentos de influencia que buscan cambiar sus actitudes, creencias o comportamientos (Cialdini, 1994, en Baron y Byrne, 2005), y, a su vez, actúan como agentes que intentan modificar la conducta de los demás.

Por tanto, el poder y la influencia son fundamentales pues median en la interacción del hombre con su medio, consigo mismo y con sus relaciones interpersonales, de manera que afectan todos los aspectos de la vida humana (Rivera y Díaz, 2002). De ahí su importancia para el ámbito laboral, pues constituyen los medios, a través, de los cuales las personas en las organizaciones pueden influir en el comportamiento de los demás con el propósito de alcanzar metas personales u organizacionales.

En este capítulo se conceptualiza al poder, se describen las características de la relación de poder, la relevancia que tiene para las organizaciones y las bases en las cuales se fundamenta su ejercicio; de igual forma, se define el concepto de influencia, sus principales tipos, el proceso a través del cual se influye en los demás y sus elementos; finalmente, se mencionan los principios psicológicos de la influencia y las principales tácticas que se basan en ellos.



3.1. Poder.

Aunque tradicionalmente se ha concebido al poder a partir de su aspecto negativo que involucra la persecución de fines egoístas y las ganancias de quien lo ejerce (Boulding, 1994, en Rivera y Díaz, 2002), el poder es un componente sustantivo de la naturaleza humana, que puede ser buscado y utilizado en forma responsable (McClelland, en Jiménez, del Águila, Luque, Sangrador, Vallespín, 2006).

McClelland (en Stoner, 1996, en Rivera y Díaz, 2002) sugiere que existen dos aspectos del poder: uno *negativo* que implica tener control sobre otros y suele expresarse en términos de dominio-sumisión, esta cara del poder es destructiva tanto para quien lo ejerce como para quien lo recibe, por tanto su valor es muy limitado; y un aspecto *positivo* que implica ejercer influencia para el beneficio de otros y no sobre otros, y se caracteriza por una preocupación por las metas del grupo contribuyendo a alcanzarlas.

Por tanto, considerando ambos aspectos del poder no se puede percibir de manera negativa, pues como señalan, Rivera y Díaz, (2002) las personas necesitan del poder para tener la capacidad de hacer o conseguir lo que desean, por tanto, es posible utilizarlo de un modo productivo como la capacidad “para” defender intereses generales o comunes.

3.1.1 Definiciones de poder.

Existen diversas definiciones acerca del poder, en este sentido, Rivera y Díaz, (2002) señalan que de manera general existen dos formas principales de concebir el poder, como algo sustantivo, es decir, como una propiedad o característica que pertenece a alguien o, como resultado de una relación social entre dos actores.

Para Weber, (en Jiménez, et al., 2006) el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

Dahl (en Guillén y Guill, 2000) señala que una persona (A) tiene poder sobre otro individuo o grupo (B) en la medida en que puede conseguir que (B) haga algo que no haría de otra manera.

Para Gibson, et al., (2006) el poder es la capacidad de conseguir que alguien haga algo que usted desea o que las cosas sucedan en la forma en que usted quiere que ocurran.



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

Específicamente, en el contexto de las organizaciones, Rodríguez, (2004) señala que las formas más comunes de definir el poder son:

1. Como la habilidad para dirigir o controlar los recursos humanos, informativos y materiales a fin de conseguir metas o resultados determinados.
2. Como la capacidad de las personas o grupos para conseguir por sí mismos resultados valiosos en un sistema social, que son deseados por otras personas o grupos.
3. Como el resultado de la posición de un individuo y de sus cualidades personales que le permiten ejercer el poder sobre otros sea de forma explícita o implícita y le brindan la capacidad de resistir el poder de los demás.

Estas definiciones conciben al poder como un aspecto importante dentro de las organizaciones que permite a las personas alcanzar resultados importantes tanto para ellas como para la propia organización.

3.1.2 El poder como relación social.

Un aspecto esencial que define al poder es que es relacional, es decir, surge de la relación entre las partes, se trata del poder de algunas personas o grupos, en relación a otros individuos, grupos o instituciones y en determinadas situaciones (Munduate y Martínez, 1998, en Guillen y Guill, 2000).

Por tanto, no debe considerarse como un objeto, no es algo que se posee, ni constituye un atributo de alguien, más bien es un aspecto de la relación entre dos o más personas (Ivancevich, et al., 2006).

En este sentido, Peiro, (1997) dice que el poder se establece y se ejerce solamente dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción y se caracteriza por su condición de asimetría, pues el sujeto que detenta el poder ejerce mayor control sobre la conducta del individuo que no lo posee, sin embargo, existe también cierta reciprocidad en la influencia.



3.1.2.1 Características de la relación de poder.

Las relaciones de poder tienen algunas características que las definen, las cuales se mencionan a continuación: (Jiménez, et al., 2006)

1. *Es una relación lógica:* entre A y B debe existir algún tipo de interdependencia, vínculo o interacción real.
2. *Es una relación probabilística:* el ejercicio del poder de A siempre supone una posible reacción por parte de B quien puede obedecer, responder, defenderse, discutir e incluso intentar ejercer el poder. La probabilidad de que B actúe según las demandas de A no solo depende de los atributos de éste último sino también de la situación en que se desarrolla la relación de poder.
3. *La relación de poder surge de la dependencia mutua de recursos:* A necesita algo que B posee y éste último a su vez necesita algo que A tiene. En la relación de poder B depende de A respecto a algo, el grado de dependencia entre las partes puede variar, pero a mayor dependencia de B respecto de A mayor será el poder que éste último tenga.

La dependencia surge del control de los recursos por parte del agente de influencia y se incrementa cuando es: 1) *importante*, el recurso que se controla debe ser esencial para la otra parte sino no creará dependencia; 2) *escaso*, para que un recurso cree dependencia debe percibirse como limitado, y 3) *insustituible*, cuanto menos medios alternativos se tengan para obtener un recurso más poder tendrán quienes lo controlan (Mintzberg, 1983, en Guillen y Guill, 2000).

4. *Es una relación asimétrica:* el poder siempre involucra relaciones asimétricas, es decir, entre A y B existe una relativa desigualdad, del tipo que sea, que refleja un diferente acceso y apropiación de recursos. Pero esto no es absoluto pues el poder es dinámico por lo que cambia conforme las situaciones, las personas o el tiempo evolucionan. Además, si bien las relaciones de poder no estén equilibradas se mantienen porque ambos actores se benefician de alguna manera.
5. *Es una relación condicionada por la situación:* las relaciones de poder acontecen siempre en un contexto particular, por lo que diversos factores externos a la persona que ejerce el poder pueden ser determinantes en la relación.



6. *Se trata de una relación causal*: la relación de poder debe incluir la condición de que A de algún modo “causa” o afecta la acción de B, es decir, B no actuaría como lo hace si antes A no hubiera intervenido, por lo que, el poder produce cambios.

Con base en la perspectiva relacional el poder es un atributo de las interacciones sociales, de manera que no está determinado por la actuación de un individuo pero sí por las acciones conjuntas de ambas personas. En este sentido el poder es sustancial a todas las relaciones sociales, aunque sean diversas las bases a partir de las cuales se ejerce, es decir, adopta diversas formas según los actores y las circunstancias en que se actúa (Jiménez, et al., 2006).

3.1.3 Importancia del poder en las organizaciones.

Dado su carácter relacional el estudio del poder y sus efectos es importante para entender como funcionan las organizaciones, pues las interacciones y las relaciones sociales que ocurren en la mismas incluyen el ejercicio de poder (Ivancevich, et al., 2006), lo que explica su rol dinámico dentro de las organizaciones.

Por tanto, en las organizaciones el poder debe percibirse en un sentido positivo pues permite lograr los objetivos organizacionales; la necesidad de coordinación entre los distintos miembros para el logro de metas comunes requiere del ejercicio del poder que permite influir en el comportamiento de los demás (Lussier y Achua, 2002; Peiro, 1997).

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999; en Montero, 2003) dicen que el poder es un proceso que ésta siempre presente dentro de las interacciones personales en el trabajo y abarca toda la jerarquía organizacional; de manera que todos los integrantes de la organización se ven afectados por su uso y a su vez lo utilizan para conseguir una variedad de metas personales y organizacionales (Vredenburg y Brender, 1998; en Montero, 2003).

Por otra parte, diversos factores tanto personales como contextuales explican el uso y el desarrollo del poder en las organizaciones (Rodríguez, et al., 2004); entre los aspectos individuales se encuentran: a) la *necesidad de poder*, las personas con una alta necesidad utilizan el poder para lograr sus metas personales; y b) la *necesidad de aceptación*, los individuos dirigen sus conductas hacia las metas de grupos con más poder con el objetivo de ser aceptados por ellos.

Mientras que entre los factores contextuales están: a) la *estructura piramidal de la organización* que posibilita el ejercicio del poder pues las personas buscan consolidar



posiciones, defender intereses y lograr alianzas; y b) la *ausencia de normas objetivas de desempeño* que origina que los empleados ejerzan el poder con el fin de ganarse el reconocimiento de los jefes.

Por su parte, Pfeffer, (1993) sugiere que existen diferentes factores que favorecen el uso del poder en las organizaciones:

1. **La interdependencia.** La esencia de toda organización es la interdependencia ya que todas las personas necesitan la ayuda de los demás para llevar a cabo su trabajo, pues sin esta condición es probable que la organización fracase. Existe interdependencia siempre que una persona no controla todas las condiciones necesarias para realizar una acción u obtener el resultado deseado siendo necesario que se desarrolle el poder y la capacidad para influir en aquellas personas de quienes se depende para alcanzar las metas.

En las organizaciones la interdependencia se produce principalmente por la forma en que se organizan las tareas y la escasez de los recursos, que hacen que los distintos miembros utilicen el poder y la influencia para tratar de conseguirlos y así alcanzar las metas de trabajo.

2. **Diferentes puntos de vista.** Cuanto más especializadas están las tareas en la organización existe una mayor posibilidad de desacuerdos, pues sus miembros cuentan con una formación y experiencia distintas por lo que adoptan posturas diferentes ante una misma situación, sobre todo si no se tienen objetivos claros que hagan que las diversas unidades y sus miembros conjunten sus esfuerzos, siendo necesario el uso del poder para conseguir la cooperación de los demás y lograr los resultados de trabajo.

3. **Decisiones importantes.** Como el poder es un recurso valioso, aquellos que lo poseen suelen reservarlo para los asuntos importantes, de manera que tiene mayor peso en las decisiones fundamentales en la organización, que generalmente se toman en los altos niveles o en las que implican acciones de trascendencia como las reorganizaciones y las asignaciones de recursos.

Estos factores originan el desarrollo del poder dentro de las organizaciones pues éste se utiliza para conseguir la cooperación de los demás, para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo, y para intervenir en decisiones importantes y defender intereses personales o laborales.



De manera que, el ejercicio del poder puede afectar la asignación de recursos, las metas, las decisiones (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, en Montero, 2003) así como otros resultados y conductas en la organización como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la selección de personal, la adaptación y el cambio (Yukl y Wexley, 1990, en Montero, 2003), de ahí su importancia para el ámbito laboral.

Pero el uso efectivo del poder consiste en influir en el comportamiento de los demás de manera consistente con las necesidades y metas de la organización, ayudando a lograr los objetivos, usándolo de forma responsable, y dentro de límites razonables; no obstante, las personas con poder pueden sustituir los intereses legítimos de la empresa por intereses personales, abusando de su uso, lo cual puede tener consecuencias negativas tanto para los empleados como para la organización (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, en Montero, 2003).

En este sentido, Boulding, (1994, en Rivera y Díaz, 2002) señala que el ejercicio del poder puede dar malos resultados, pues muchas de sus disfunciones se originan en el hecho de que a menudo se tiene una idea equivocada del poder que se tiene:

- Las personas poderosas suelen formarse una idea equivocada de su propio poder como resultado de las atenciones y adulaciones de sus subordinados.
- Cuando se obtienen posiciones de poder complaciendo a los superiores, esta habilidad es poco útil una vez que se esta arriba.
- Se crea incompetencia en el ejercicio del poder, si no se admite que se debe gestionar de manera eficaz y si se sobrestiman las habilidades del agente.
- Las personas que llegan a ocupar posiciones de poder generalmente conceden cargos importantes a quienes los han ayudado y no a quién realmente los puede desempeñar.

Estas disfunciones de la estructura del poder causan dificultades y pueden afectar el éxito que se tiene al ejercer el poder en el ámbito organizacional lo cual, a su vez, afecta tanto las relaciones personales y el desempeño de los empleados como el logro de los objetivos de la organización.

Por tanto, por la forma en que se ejerce el poder puede generar resultados negativos; entre las consecuencias de su uso ineficaz en las organizaciones, que afectan tanto el desempeño de las personas como la efectividad de la empresa se encuentran: (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, en Montero, 2003).

- Bajas evaluaciones del desempeño
- Remuneraciones menores



- Niveles altos de tensión y estrés
- Resentimiento
- Disminución de la capacidad de influencia

Dada la importancia del poder en las organizaciones se debe considerar que en todas ellas su ejercicio es una realidad, lo que supone aceptarlo como algo natural y necesario para adoptar decisiones y lograr los objetivos (Rodríguez, et al., 2004). Esto permite comprender su dinámica y las consecuencias que su uso tiene en las organizaciones las cuales pueden ser tanto positivas como negativas dependiendo de la manera en que se utilice.

3.1.4 Distinción entre poder y autoridad.

Una vez que se presentó la conceptualización del poder cabe mencionar las diferencias que tiene con el concepto de autoridad, sobre todo en el contexto laboral pues aunque a veces se muestran como un mismo concepto no lo son, a pesar de que existe cierta relación entre ambos.

Gibson, et al., (2006) dice que la autoridad es el poder formal que tiene una persona dada su posición en la jerarquía de la organización, que le otorga la capacidad de influir en los demás. Este autor señala que la autoridad organizacional tiene las siguientes características:

1. *Se confiere a la posición de una persona*: un individuo tiene autoridad debido al puesto que ocupa en la organización, no por alguna característica personal específica.
2. *Es aceptada por los subordinados*: la persona que ocupa una posición de autoridad formal puede ejercerla y obtener obediencia por que tiene un derecho legítimo.
3. *La autoridad se ejerce en forma vertical*: por lo que fluye en forma descendente en la jerarquía de la organización.

La autoridad tiene implicaciones importantes para la efectividad de la organización, ya que facilita el ejercicio del poder, es menos probable que las personas se resistan a las ordenes de alguien cuando perciben que sus peticiones son legítimas pues forman parte de su puesto (Pfeffer, 1993). Sin embargo, la aceptación de la legitimidad no garantiza que en todo momento se cumplan las órdenes, pues ésta tiene ciertos límites basados en reglas y valores (Peiro, 1997).



En el contexto organizacional, dada su naturaleza formal, la autoridad tiene menor alcance que el poder, pues solo se puede ejercer cuando existe una diferencia en el estatus jerárquico de los empleados, mientras que es posible ejercer el poder aun sino se tiene una posición superior en la jerarquía de la organización, ya que se pueden adoptar estrategias diferentes para hacerlo (Rodríguez, 2004)

3.1.5 Bases interpersonales de poder.

La capacidad de ejercer poder en otros se adquiere de varias fuentes, Jiménez, et al., (2006) dice que entre el agente de poder A y el receptor de la influencia B existen ciertas bases de poder, se trata de razones, motivos o fundamentos mediante los cuales A y B actúan en la relación de poder

En la organización el poder se obtiene de varias maneras, puede derivarse de bases interpersonales, estructurales y situacionales, de manera que, al ejercer el poder se utilizan diversos recursos para influir en los demás.

French y Raven, (1959, en Jiménez, et al., 2006 y Worchel, Cooper, Goethals & Olson, 2002), a partir de su investigación, identificaron cinco bases interpersonales de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia.

1. Poder coercitivo.

En el poder coercitivo A posee la capacidad de amenazar y castigar a B si no se somete (French y Raven, 1959, en Jiménez, et al., 2006). Este tipo de poder surge de la percepción de B respecto a que A tiene el potencial para castigarlo lo que lo obliga a cambiar su conducta para evitar la sanción.

En el ámbito laboral un jefe utiliza el poder coercitivo al amenazar con otorgar ciertos castigos (sanciones, suspensión o despido) o retirar recompensas (buenas evaluaciones de desempeño, aumentos o promociones) si el subordinado no cumple sus órdenes, de manera que, los empleados por temor hacen los que les pide su jefe.

El uso del poder coercitivo en las organizaciones se relaciona con diversos factores tanto personales como contextuales. Kipnis, (1974; en Worchel, et al., 2002) sugiere que es más probable que los supervisores con falta de confianza y autoestima recurren al poder coercitivo, pues ser capaz de forzar a otra persona a actuar como se le indica produce un sentimiento de dominio y superioridad. Por otra parte, Stahelski, et al., (1989, en Gibson, et al., 2006) señala que los jefes tienden a utilizar un poder de coerción cuando supervisan grandes números de empleados.



2. Poder de recompensa.

El poder de recompensa es la capacidad de una persona para retribuir el comportamiento de los demás, en este caso A cuenta con los recursos para premiar la conducta de B (French y Raven, 1959, en Jiménez, et al., 2006).

Este tipo de poder se basa en el acceso a los recursos que otros valoran, de manera que, una persona tendrá poder sobre otra solo si esta última valora lo que le ofrece y tiene la disposición de intercambiarlo por alguna conducta (Worchel, et al, 2002).

En la organización el poder de recompensa se puede utilizar otorgando diversas retribuciones como aumentos de salario, promociones, reconocimientos, etc., a los empleados que cumplan las peticiones y las instrucciones de trabajo (Jiménez, et al., 2006; Lussier y Achua, 2002).

3. Poder legítimo.

El poder legítimo deriva de la posición de A en la estructura formal de autoridad, de modo que B cree que A tiene el derecho de ejercer el poder (French y Raven, 1959, en Jiménez, et al., 2006). En este tipo de poder es importante la percepción de quien recibe la influencia, pues éste cree que el agente de influencia tiene el derecho de exigirle sumisión dada su posición superior en la organización.

En el ámbito laboral el poder legítimo es la influencia cotidiana en las relaciones de los jefes con sus subordinados, sin embargo, para que un empleado obedezca una orden de un superior debe considerar que existen razones que la justifican, además, la cultura, las costumbres y los sistemas de valores de la organización determinan los límites de este poder (Gibson, et al., 2006, Ivancevich, et al, 2006).

4. Poder de experto.

El poder de experto se basa en los conocimientos y habilidades de A en algún campo lo que lo autoriza para ejercer el poder sobre B (French y Raven, 1959, en Jiménez, et al., 2006). Este tipo de poder se basa en la percepción por parte de B de que A posee capacidades o conocimientos especializados en algún área.

Jiménez, et al., (2006) dice que contar con conocimientos especializados sobre todo si los demás los desconocen, otorga poder de experto pues las personas creen y reconocen que el experto posee la información correcta, pero su uso efectivo requiere que éste explique porque las cosas deben hacerse de la manera como las plantea.



5. Poder de referencia.

El poder de referencia se basa en los sentimientos de admiración, afecto o lealtad que B tiene hacia A (French y Raven, 1959, en Jiménez, et al., 2006). Este tipo de poder se origina en el atractivo personal de quien lo ejerce.

Worchel, et al., (2002) dice que el de poder de referencia se basa en el proceso psicológico de identificación, cuando una persona admira a otra y se identifica con sus ideales, está última adquiere la capacidad de influir en su conducta, pues las personas buscan ser iguales a quienes respetan actuando como creen que ellos lo hacen.

En el contexto organizacional el poder referente se basa en la relación personal con los demás, y su uso es importante para quienes no cuentan con una posición de poder en la organización, como los compañeros de trabajo, quienes al fomentar sus habilidades interpersonales y reforzar sus relaciones con otras personas aumentan su poder y su influencia (Lussier y Achua, 2005).

6. Poder por información.

Raven (1965, en Jiménez, et al., 2006) añadió una sexta base, el poder por información que surge del control que A tiene en el acceso y distribución de información relevante para B.

Este tipo de poder no radica en la persona, si no que depende de situaciones particulares en las que el agente tiene acceso a datos que son importantes para los demás, por lo que, quienes no cuentan con la información dependen de quien si la tiene (Lussier y Achua, 2005).

En el contexto organizacional diversos estudios han buscado establecer la eficacia relativa de cada una de las bases de poder, los resultados, indican que el poder legítimo, el de experto y el referente son los más eficaces para influir en los subordinados (Yulk y Falbe, 1991, en Gibson, et al., 2006). En este sentido, Ivancevich, et al., (2006) propone algunas generalizaciones sobre el uso de las fuentes de poder en las organizaciones:

1. El uso del poder de experto y de referencia resulta efectivo porque produce el compromiso de los subordinados con tareas que requieren un alto esfuerzo, iniciativa y persistencia, lo que a su vez se puede reflejar en la consecución de los objetivos de la organización.



2. El uso del poder legítimo y el de recompensa es menos eficaz pues no produce un compromiso con la tarea sino solamente sumisión, de manera que, los empleados realizan lo que se les pide, pero solo hacen un mínimo esfuerzo necesario.
3. El poder coercitivo es el menos eficaz ya que genera resistencia en los subordinados que pueden aparentar que obedecen, aunque realmente se resistan, además puede afectar las relaciones entre las partes.

Pero estos resultados son generales, además, al parecer una persona puede usar las cinco bases de poder en forma eficaz, en diversas combinaciones y en distintas circunstancias.

Por otra parte, diversos autores han propuesto que las bases de poder de French y Raven (1959) pueden agruparse en dos grandes dimensiones (Hinkin y Schriesheim, 1994, en Guillén y Guill, 2000; Gibson, et al., 2006).

El **poder por posición** se basa en el poder legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional que son en gran medida establecidos por la organización y se encuentra asociado al puesto que la persona desempeña, por tanto, una persona con una posición superior en la empresa tiene una influencia potencial (poder) mayor que un empleado que ocupa un puesto de nivel inferior.

Mientras que **el poder personal** se basa en el poder de experto y en el referente que se derivan de las características personales, los conocimientos y las experiencias de quien ejerce la influencia, por tanto radica en la persona y no en la organización o en el rol que se desempeña en ésta.

Pero el poder en la organización no solamente se deriva de bases interpersonales, también se origina de fuentes estructurales y situacionales.

3.1.6 Bases estructurales de poder.

Las fuentes estructurales del poder se derivan de las características del sistema social de la organización (Fiol, 2000, en Ivancevich, et al., 2006). Las organizaciones, a través, de su estructura prescriben poder y autoridad, lo cual también afecta el poder personal al controlar los sistemas comunicación (Gibson, et al., 2006). En base a la perspectiva estructural el poder se deriva de la autoridad formal que se tiene dada la posición en la organización, del control sobre los recursos y la información, de la toma de decisiones y de las relaciones que se tiene con gente poderosa.



1. Puesto oficial o posición.

Pfeffer, (1993) sugiere que una persona posee poder en la organización por estar en el sitio preciso, pues el lugar que se ocupa en la jerarquía organizacional es lo que determina el poder.

En las organizaciones las personas que tienen una posición superior cuentan con autoridad formal, lo que les otorga poder y la capacidad de influir en los demás. Pero no todos los empleados que ocupan una posición saben aprovecharla, siendo también importante la habilidad personal para beneficiarse de la situación, adaptando las capacidades a las exigencias de la situación (Pfeffer, 1993).

En este sentido, Pfeffer, (1993) dice que para tener poder en la organización se debe contar con un buen puesto que proporcione: 1) control sobre recursos como presupuestos, instalaciones o cargos que se puedan utilizar para conseguir aliados; 2) control o acceso a la información relativa a actividades de la organización, a las preferencias y actitudes de los demás, a lo que está sucediendo; y 3) autoridad formal dada la posición en la estructura de la organización.

2. Control de recursos.

El poder también se deriva del acceso que se tiene a los recursos y de la capacidad que se tiene para utilizarlos y obtener la cooperación necesaria para realizar el trabajo (Kanter, 2000; en Gibson, et al., 2006). Los recursos proporcionan una fuente de poder en la medida en que se tiene control sobre ellos y en que los demás dependen de quien los posee (Pfeffer, 1993).

En las organizaciones los recursos se distribuyen en forma descendente a lo largo de la línea de autoridad, un gerente de nivel superior tiene más poder ya que puede asignarlos a los niveles inferiores que dependen de él para recibirlos; además los recursos son limitados por lo que existe una relación de interdependencia entre las diversas unidades o empleados que buscan obtenerlos pues los necesitan para realizar su trabajo (Ivancevich, et al., 2006).

Pfeffer, (1993) dice que uno de los recursos más importantes que puede tener cualquier miembro de la organización son los aliados que le ayuden a realizar sus planes, lo cual se puede lograr haciéndoles favores que regresaran posteriormente, construyendo así una red de apoyo que proporcione poder para alcanzar las metas.



3. Posición en la red de comunicaciones.

La posición que se tiene en la red de comunicaciones y el acceso a información relevante proporcionan poder, pues ésta es la base para tomar buenas decisiones y es un recurso valioso para los demás (Ivancevich, et al., 2006). Las personas que ocupan un lugar central en la red de comunicación, tienen diversas interacciones con los demás lo que determina lo que pueden llegar a conocer y el poder que pueden adquirir para influir en las decisiones (Gibson, et al., 2006).

En la organización, los jefes tienen información que pueden usar para influir en los demás, pero también dependen de los empleados para obtener datos importantes, de manera que los subordinados también pueden intervenir en las decisiones administrativas (Lussier y Achua, 2005).

4. Poder de decisión.

Las personas o unidades que pueden afectar la toma de decisiones en la organización cuentan con poder, pues influyen en el proceso afectando las opciones que se consideran, el momento en que se toma la decisión y sus resultados (Ivancevich, et al., 2006). Las personas que influyen en el proceso de toma de decisiones, pueden contar o no con autoridad formal en la organización, pues lo importante es que tengan acceso a la información que es importante para tomar la decisión.

5. Poder por conexión.

El poder por conexión proviene de la relación que se tiene con personas importantes, quienes tienen contactos con personas poderosas adquieren poder, pues son considerados como tal lo que aumenta su influencia haciendo que los demás estén más dispuestos a acceder a lo que les solicitan (Lussier y Achua, 2002; Pfeffer, 1993).

Además, si se tienen relaciones con personas poderosas, éstas pueden proporcionar consejo y ayuda (Pfeffer, 1993), por lo que, el poder por conexión es muy útil cuando se busca conseguir un ascenso o se necesita obtener recursos. Para aumentar el poder por conexión es importante ampliar la red de contactos con personas influyentes, identificar a quienes puedan ayudar a conseguir las metas y hacer coaliciones con ellas (Lussier y Achua, 2005).



3.1.5.3 El poder en la jerarquía organizacional.

Como se mencionó antes las personas pueden usar diferentes bases estructurales de poder independientemente de que tengan o no una posición de autoridad. En este sentido, Daft, (2005) dice que todos los empleados que se ubican en los diversos niveles de la jerarquía organizacional tienen acceso a algunas bases de poder, sin embargo, cada nivel cuenta con fuentes diferentes.

Por tanto, en base a la jerarquía de la organización existen fuentes de poder diversas para los niveles directivos, los mandos medios y los trabajadores operativos.

1. Fuentes de poder de los niveles directivos.

Daft, (2005), dice que la estructura formal de la organización otorga poder y autoridad a los niveles directivos, el cual procede de cuatro fuentes principales: a) el puesto formal en la organización, b) el control de los recursos (presupuestos, personal), c) el control sobre la información y las decisiones importantes, y d) la centralidad en la red de trabajo que concede importancia a su puesto.

2. Fuentes de poder de los mandos medios.

Es importante que los mandos medios cuenten con algunas fuentes de poder que les permitan influir en los demás para que sean productivos, y a su vez, les ayuden a ser eficaces en su propio trabajo.

Daft, (2005) sugiere que el poder de los mandos medios se deriva de diversas fuentes como: a) el poder que les confiere su puesto (poder legítimo); b) la capacidad para solucionar problemas organizacionales y tomar decisiones importantes (poder experto); y c) el contacto con personas de alto nivel (poder de conexión) que proporciona visibilidad y reconocimiento a los empleados y facilita el desarrollo de redes de apoyo dentro de la organización. Considerando las diversas fuentes de poder, se puede decir que el poder de los mandos medios de la organización se deriva tanto de las actividades que desempeñan como de las interacciones que tienen con otras personas.

3. Fuentes de poder de los empleados de niveles inferiores.

Los puestos de nivel inferior en la organización, generalmente, tienen menos poder que los de niveles superiores, pues no cuentan con una posición de autoridad.



Pero como señala, Daft, (2005) con frecuencia las personas en posiciones inferiores obtienen un enorme poder desproporcionado a su posición formal y pueden ejercer influencia en dirección ascendente.

Los empleados de niveles inferiores pueden obtener poder de diversas fuentes de poder interpersonal, pero su capacidad para influir en los demás, se origina principalmente de diversas fuentes estructurales: (Daft, 2005; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, en Montero, 2003).

1. La posición que ocupan en la organización, si el puesto que desempeña un trabajador es importante para las metas de la empresa, entonces éste adquiere poder.
2. Los empleados pueden obtener poder si controlan el acceso a personas, a recursos o a información importante para el proceso de toma de decisiones.
3. Un trabajador que cuenta con conocimientos especializados o habilidades técnicas es considerado competente, lo que le concede credibilidad y poder de experto haciendo que los demás (jefes, compañeros) dependan de él, sobre todo si tienen pocos conocimientos en esa área.
4. Si los empleados se esfuerzan al realizar su trabajo y están dispuestos a hacer tareas o atender áreas que la administración no realiza es más probable que obtengan poder en cuanto a la ejecución del trabajo.
5. Las redes de relaciones o las coaliciones con personas o grupos poderosos constituye otra fuente de poder de los empleados de los niveles inferiores.

Por tanto, el aspecto esencial del poder que tienen los trabajadores operativos es la dependencia de las personas de los niveles superiores, la cual se origina en las fuentes de poder que poseen (conocimientos, control de información o recursos etc.)

Por último, es importante considerar que como existen diversas bases de poder en las organizaciones, para tener mayor poder es necesario utilizar bases múltiples (personales, estructurales, situacionales) que permitan a la persona que lo ejerce disponer de un amplio repertorio de estrategias para influir en forma efectiva en los demás (Rodríguez, 2004).



3.2 Influencia social.

Las personas a diario son blanco de numerosos intentos de influencia que buscan cambiar sus actitudes, creencias o comportamientos (Cialdini, 1994, en Baron y Byrne, 2005). Los spots televisivos, radiofónicos y los anuncios, conllevan un esfuerzo para influenciar a las personas de algún modo, además, en la interacción diaria reciben peticiones de conocidos, amigos, familiares, compañeros de trabajo e incluso de extraños que buscan influir en su comportamiento.

La influencia no siempre es deliberada ni explícita, se puede influir en los demás sin tener la intención de hacerlo, sirviendo como modelo de conducta, en otros casos, los agentes (individuos o grupos) tratan de cambiar las opiniones y conductas de otras personas de manera intencionada, lo que se conoce como influencia intencional o persuasión (López-Sáez 2001; en Uribe, 2003a).

Por tanto, la influencia social es uno de los sucesos que ocurren con mayor frecuencia en las relaciones interpersonales en cualquier ámbito, las personas algunas veces intervienen como agentes y otras veces reciben la influencia de otros, de ahí su importancia para el contexto organizacional.

3.2.1 Definiciones de influencia social.

Existen diversas definiciones acerca de la influencia social, a continuación se presentan algunos conceptos y se destaca la diferencia que tiene con el término de poder.

Worchel, et al., (2002) dice que en su concepción más limitada la influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que afecta la conducta de los demás.

Muchinsky, (2002) señala que el concepto de influencia conlleva cómo afectan las acciones de una persona a otra.

García-Sáiz y Gil, (en Gil y Alcover, 2003) dicen que la influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, sentimientos y conductas de los demás.



Habiendo mencionado la conceptualización de influencia social es importante distinguirla del concepto de poder, pues aunque son dos fenómenos sociales que se relacionan entre sí, son distintos, de manera que, aunque a veces estos términos se usan indistintamente en la literatura existe una diferencia sutil pero importante entre ambos.

Una manera de expresar esta distinción es considerar que mientras el poder es la base de la capacidad de un individuo o de un grupo para influir en otros, la influencia es el poder en acción, por lo que, es posible tener poder (potencial) pero no ejercerlo (Ivancevich, et al., 2006).

En este sentido, Guillen y Guill, (2000) dicen que a diferencia del poder que es el potencial para influir en alguien, la influencia se refiere a la acción que realiza la persona para modificar de forma específica la conducta de otro individuo, por lo que es la manifestación conductual del poder.

Otra forma de expresar la diferencia entre poder e influencia es la propuesta por Scherriesheim y Hinkin, (1990; en González, 2004) que dicen que el poder es referido como un potencial para ejercer influencia, mientras que la influencia se entiende en términos más activos ya que se relaciona con el cambio de conducta de la persona sobre la cual se dirigió cierta acción. En otras palabras, la influencia realmente cambia la conducta de otra persona, mientras que el poder es la capacidad para producir tal cambio (Worchel, et al., 2002).

Por tanto, es importante considerar que el poder y la influencia son en realidad constructos diferentes, pues aunque se pueden conocer las bases del poder que tiene una persona, no necesariamente se logra conocer las formas de influencia que serán utilizadas por ésta para cambiar la conducta de los demás.

3.2.2 Tipos de influencia.

A través de la investigación, se han desarrollado diversas clasificaciones de la influencia social, de manera general, se puede dividir en influencia del grupo y en influencia interpersonal.

Moscovici, (1985; en Sánchez, 2002) distingue tres grandes tipos de influencia social basada en el grupo: normalización, conformidad e innovación.



3.2.2.1 Normalización.

La normalización es la influencia recíproca que ocurre entre personas que tienen un mismo estatus y que no cuentan con un marco de referencia previo en relación a la evaluación de un estímulo lo que origina la creación normas que regulan la conducta, la percepción, el pensamiento o los deseos de las personas en una situación concreta (Moscovici, 1985; en Sánchez, 2002). Por lo que ante la falta de un marco de referencia se produce un proceso de influencia recíproco que da lugar a la normalización.

En situaciones de ambigüedad las personas tienden a ordenar el entorno percibiendo similitudes o incluso creándolas si no existen, y cuando tienen que emitir juicios buscan activamente la opinión de los demás como una forma de validar sus percepciones Ibáñez, et al., (2004) señala que en una situación ambigua existen dos mecanismos de influencia: a) crear un marco de referencia común que las personas interiorizan y en el cual sin darse cuenta basan sus juicios, y b) establecer un consenso para evitar conflictos con las demás personas o con el grupo con el cual se quiere entablar una relación.

3.2.2.2 Conformidad.

En la conformidad, no obstante, que las personas cuentan con un marco de referencia y tienen un juicio previo sobre un estímulo o una situación determinada, cambian sus actitudes y comportamientos a los criterios de otras personas, en función de la presión que reciben para adherirse a las normas sociales existentes (Moscovici, 1985; en Sánchez, 2002 y Baron y Byrne, 2005).

Por tanto, la conformidad se relaciona con un cambio en el comportamiento o en las creencias de las personas como resultado de la presión social del grupo (Kiesler y Kiesler, 1969; en Myers, 2005).

La conformidad es un hecho básico de la vida social, pues la mayoría de las personas se conforman a las expectativas de los grupos con los que interactúan, lo cual se puede explicar considerando que existen dos motivaciones importantes *el deseo de gustar y el deseo de estar en lo cierto* (Deutsch y Gerard, 1995; Insko, 1985, en Baron y Byrne, 2005) que originan dos tipos distintos de influencia social:

1. **Influencia social normativa:** este tipo de influencia se basa en el deseo de las personas de gustar y de ser aceptados por otras personas, por lo están dispuestas cambiar su comportamiento y sus opiniones para adaptarlas a las expectativas de los demás, con el fin de proteger una relación personal.



2. **Influencia social informativa:** este tipo de influencia se basa en el deseo las personas de estar en lo correcto, de manera que, cuando no están seguras de lo que es adecuado en una situación determinada dependen de los demás como una fuente de información para comprobar sus juicios sobre la realidad y adoptan las opiniones del grupo considerando que son adecuadas.

Por tanto, el grupo consigue influir dado el poder que tiene (normativo o informativo) lo que origina que una persona dependa de éste de alguna forma y actué de acuerdo a sus expectativas (Ibáñez, et al, 2004).

Por otra parte, es importante distinguir entre dos tipos generales de conformidad, pues sirven para diferenciar los efectos de la influencia social del grupo: (Baron y Byrne, 2005; García-Saíz y Gil, en Gil y Alcover, 2003; Myers, 2005)

1. **Conformidad pública:** en este tipo de conformidad las personas actúan en público conforme a las creencias del grupo, pero sin que haya una aceptación privada pues están en desacuerdo con su posición, es decir, las personas actúan como los demás desean sin que realmente creen en lo que hacen.
2. **Aceptación privada:** en este tipo de conformidad las personas actúan o piensan realmente como lo hacen los demás, es decir, actúan en público pero también aceptan en privado las creencias del grupo, por lo que, además de cambios de conducta existen cambios actitudinales en dirección a la posición del mismo.

Esta distinción es importante puesto que los efectos de la influencia social del grupo son graduales, algunos permanecen durante más tiempo que otros, además unos implican un cambio de actitudes y otros solo de conductas, de manera que, la influencia es más efectiva cuando consigue cambios actitudinales que son más duraderos pues se aceptan en privado y no solo en público.

Por último, es importante mencionar que aunque generalmente la conformidad se relaciona con resultados negativos como conductas homogéneas, restricciones a la libertad individual, etc., cumple funciones importantes como asegurar la regularidad en las relaciones sociales y proporcionar medios de control que permitan anteponer los intereses colectivos a los individuales (García-Saíz y Gil, en Gil y Alcover, 2003).



3.2.2.3 Innovación.

La innovación es un tipo de influencia social que generalmente tiene por fuente una minoría que tiene como objetivo crear o introducir nuevas normas, ideas, modos de pensamiento o de conducta que sustituyan a las preexistentes o bien modifiquen las establecidas (Doms y Moscovici, 1984, en Gil y Alcover, 2003).

El proceso de innovación implica una interacción entre la mayoría y la minoría, caracterizada por el conflicto que genera un proceso de negociación destinado a reducirlo, pero como las minorías no cuentan con los medios de poder y control que poseen las mayorías tienen que convencer para lograr influir (Ibáñez, et al., 2004).

Moscovici, (1985, en Baron y Byrne, 2005) dice que es más probable que las minorías logren ejercer influencia si son consistentes, plantean una postura clara y se mantienen firme en ella, si se perciben como autónomas, es decir, sus posiciones se consideran independientes, y además, tienen un estilo de negociación flexible, de manera que, sin renunciar a su posición adoptan ciertos acuerdos con la mayoría

En este sentido, la influencia social se puede considerar no sólo como un medio de control, sino también como un medio de cambio, de manera que las personas o los grupos pueden no ser exclusivamente objeto de influencia, sino también fuentes potenciales de la misma (García-Saíz y Gil, en Gil y Alcover, 2003; Sánchez, 2002).

3.2.2.4 Obediencia.

Otro tipo de influencia social es la obediencia, la cual se basa en el estatus superior de la persona que ejerce la influencia y en las características de la relación de autoridad.

La *obediencia* es una forma de influencia social en la que una persona cumple órdenes directas de otra persona con una posición de autoridad o un estatus superior la cual dispone de diversos medios para hacer cumplir sus peticiones, por lo que puede ejercer una mayor presión y su influencia es más directa (Baron y Byrne, 2005; García-Saíz y Gil, en Gil y Alcover, 2003).

Pero además de los medios con los que cuentan la persona con autoridad para lograr obediencia (castigos, sanciones, etc.) las personas cumplen las órdenes de una persona con autoridad dado las consecuencias que se derivan de ésta, la cuales no solo las afectan a ellas, sino también a los grupos sociales a los que pertenecen: (García- Saíz y Gil, en Gil y Alcover, 2003).



- *Consecuencias para el subordinado:* los subordinados obedientes suelen ser recompensados y los que desobedecen son castigados; además, si la autoridad es experta y competente al obedecer los seguidores pueden dar una respuesta correcta.
- *Consecuencias para la autoridad:* el hecho de que una persona vea que sus órdenes son cumplidas puede aumentar su eficacia y reforzar su imagen de poder; pero esto también implica que se le considere responsable de las acciones de sus subordinados sean positivas o negativas.
- *Consecuencias para el grupo social:* la obediencia puede facilitar que el grupo logre sus objetivos, pero también pueden dificultarlos, en caso de que las personas realicen acciones inadecuadas.

Estos factores en conjunto hacen que a las personas les sea difícil resistirse a las órdenes de una figura con autoridad, pues ello les evita sanciones y les ayuda a alcanzar objetivos comunes. Pero responder de forma automática a sus peticiones puede tener consecuencias negativas, siendo importante que cuestionen la legitimidad, competencia y los motivos de las figuras de autoridad (Baron y Byrne, 2005).

3.2.2.5 Influencia Interpersonal.

Existe otro tipo de influencia que no se origina en el grupo, ni se basa en la autoridad de una persona sino que sucede cuando las personas interactúan entre sí.

La *influencia interpersonal* se presenta entre los individuos en situaciones en las que se intenta obtener algo de los demás, convencerlos de realizar alguna actividad, o cuando se busca que se comporten de cierta manera, en este tipo de influencia el agente es una persona que actúa sobre otra (Bem, 1970; en Gutiérrez y Mejía, 2002).

El proceso a través del cual se influye en los demás, en una relación interpersonal, se denomina *persuasión* que es la manera en que se intenta cambiar los pensamientos, sentimientos o conductas de otras personas (López-Sáez, 2001; en Uribe-Prado, 2003a).

Myers, (2005) dice que en el proceso de persuasión existen dos formas mediante las cuales se intenta convencer a los demás: a) la *ruta central* que se basa en construir argumentos relevantes que consigan que las personas reaccionen de manera favorable al mensaje, y b) la *ruta periférica* que se basa en el atractivo del mensaje, el cual se



relaciona con estímulos favorables como el atractivo del emisor que hacen que la audiencia lo acepte sin analizar mucho sus argumentos. Dado que la ruta central es más elaborada intelectualmente y menos superficial, es posible que dure más tiempo y logre influir tanto en el comportamiento como en las actitudes de las personas, mientras que la ruta periférica consigue cambios temporales.

3.2.3 Proceso de influencia.

La mayoría de los teóricos piensan que la influencia debe considerarse como un proceso donde se establece una relación entre dos entidades sociales como individuos, roles, grupos, etc., en el cual uno es el agente que ejerce la influencia y el otro el que la recibe.

A. El agente que ejerce la influencia.

Como en la influencia interpersonal los agentes son personas que interactúan entre sí, diversos aspectos personales son relevantes en el ejercicio de la influencia: (Peiro, 1997)

a) **Recursos del agente.** Son los recursos de que dispone el agente y que el receptor de la influencia valora y no puede obtener fácilmente, lo que no implica necesariamente que la fuente los posee sino que tiene control sobre ellos.

Por tanto, para que el agente de influencia tenga éxito en la consecución de sus metas, debe contar con diferentes recursos que le permiten influir sobre el comportamiento de los demás (Jiménez, et al., 2006).

b) **Motivación del agente.** Además del control de recursos, se debe tomar en cuenta la motivación del agente para influir en los demás, pues no todas las personas utilizan sus potenciales de influencia.

Un aspecto importante respecto a la motivación del agente es la *necesidad de poder* que McClelland, (1975, en Gibson, et al., 2006) define como el deseo de influir en los demás, el cual puede expresarse principalmente de tres formas: 1) por una acción para ayudar, dar consejo o controlar a alguien; 2) por una acción que produce emociones en otras personas; y 3) por la preocupación de obtener prestigio, reputación o ejercer el liderazgo.



En el contexto organizacional, la necesidad de poder puede expresarse de dos maneras como un poder socializado dirigido a alcanzar las metas organizacionales, o como un poder orientado a conseguir objetivos personales, a veces, por encima de los laborales (McClelland, 1965, en Peiró, 1997).

McClelland y Burnham, (1995, en Gibson, et al., 2006) encontraron que la necesidad de poder se correlaciona con el éxito, las personas con una alta necesidad son competitivas, prefieren situaciones de acción y se interesan por puestos de prestigio, por tanto, si dirigen su deseo de poder hacia las metas de la organización y para el beneficio de los demás logran ser más eficaces.

c) **Aspectos de personalidad.** Existen algunos aspectos de personalidad del agente que intervienen en el ejercicio de la influencia (Jiménez, et al., 2006).

El *locus de control* es uno de los factores que incide en el ejercicio del poder; los individuos con locus de control interno probablemente tienen más expectativas de lograr influir en los demás (Porter, et al., 1981, en Peiró, 1997).

Otro aspecto importante es el *maquiavelismo* (Christle y Geis, 1970; en Peiró, 1997), los individuos con un alto maquiavelismo se caracterizan por ser manipuladores, tienden a iniciar y controlar las interacciones personales y pueden ser agentes muy eficaces de influencia.

d) **Desempeño de un rol.** Dentro de un sistema social algunos roles requieren del ejercicio del poder y la influencia, por lo que, los miembros del grupo donde se define el rol esperan que la persona que lo desempeña ejerza su influencia, la cual es aceptada por ellos. En este sentido, March, (1957, en Peiró, 1997) dice que los agentes básicos de influencia en contextos organizacionales, son los roles y las conductas de quienes los ejercen.

B. El receptor de la influencia.

El receptor de la influencia puede ser, también, una persona, un grupo o cualquier otro colectivo, de manera que un conjunto de aspectos psicológicos de estos individuos inciden en su respuesta al intento de influencia: (Peiró, 1997)

a) **Aspectos perceptivos.** La percepción que el receptor tiene de la persona que trata de influirlo y de las bases de poder sobre las cuales fundamenta su influencia incide en las relaciones establecidas, pues quien recibe la influencia debe creer que el agente puede satisfacer sus necesidades.



b) **Aspectos motivacionales.** Los recursos que controla un agente de influencia son solo bases de poder en la medida en que pueden satisfacer las necesidades, intereses, expectativas o valores de los receptores, y con costos inferiores a los requeridos para satisfacerlos de otra manera, si es posible, por lo que se crea una relación de dependencia que es el aspecto esencial de toda relación de poder (Emerson, 1962, en Peiró, 1997).

c) **Otros procesos psicológicos importantes.** Kelman, (1958, 1972, en Worchel, et al., 2002 y Peiro, 1997) distingue tres procesos psicológicos importantes de las personas que reciben la influencia:

a) **Sumisión.** La sumisión se manifiesta cuando la persona acepta la influencia y se comporta como se le pide con la finalidad de lograr una reacción favorable del agente de influencia, es decir, busca obtener una recompensa o evitar un castigo.

b) **Identificación.** En la identificación un individuo acepta la influencia y adopta las creencias, comportamientos o actitudes de una persona o grupo que le agrada pues desea establecer una relación satisfactoria con ésta.

c) **Interiorización.** En la interiorización el receptor acepta la influencia, pues las creencias y opiniones del agente son congruentes con su sistema de valores, o porque el contenido de la conducta inducida le resulta intrínsecamente reforzante.

Por tanto, la influencia social es un proceso recíproco en él que intervienen tanto los aspectos personales del agente como los del receptor, por lo que se debe tomar en cuenta la dinámica de la relación que existe entre ambos, es decir, el modo en que se influyen entre sí, pues el receptor puede influir en el agente mediante su reacción al intento de influencia.

Sin embargo, esto no significa que el poder y la influencia estén necesariamente equilibrados entre las partes, pues existe un mayor grado de dependencia de una parte hacia la otra, de manera que la interdependencia es un aspecto esencial de la relación de influencia.

3.2.4. Principios psicológicos de la influencia.

Existen otros principios psicológicos que ayudan a entender porque las personas admiten la influencia de los demás y acceden a sus peticiones.



Cialdini, (1994, en Baron y Byrne, 2005) en base a sus investigaciones propuso seis principios psicológicos fundamentales en los cuales se basan diversas técnicas empleadas para conseguir aceptación, los cuales se mencionan a continuación:

- *Principio de Amistad/ simpatía:* en general, las personas están más dispuestas a acceder las peticiones de amigos o de quienes les agradan, que a las solicitudes de extraños o de gente que les desagrada.
- *Principio de Compromiso/ Coherencia:* con base en este principio, una vez que una persona se compromete con una posición o acción esta más dispuesta a acceder a solicitudes coherentes con dicha postura que a peticiones inconsistentes con ésta.
- *Principio de Escasez:* en general las personas intentan conseguir objetivos o resultados que son escasos o que pueden no estar disponibles después de cierto tiempo, por consiguiente, están más dispuestas a acceder a peticiones que se basan en oportunidades que pueden desaparecer.
- *Principio de Reciprocidad:* las personas están más dispuestas a aceptar la petición de otra persona que antes les hizo un favor o una concesión, que la solicitud de alguien que no lo hizo, es decir, se sienten comprometidas a compensar de algún modo a quien ha hecho algo por ellas.
- *Principio de Validación social:* de acuerdo con este principio, las personas están más dispuestas a actuar de cierta manera, si dicha acción es consistente con lo que creen que personas similares a ellas hacen o piensan, es decir, desean ser correctas por lo que actúan como los demás.
- *Principio de Autoridad:* según este principio, generalmente, las personas están más dispuestas a acceder a las peticiones de alguien que posee autoridad legítima o que simplemente parece tenerla.

Cialdini, (1994, en Baron y Byrne, 2005) señala que estos principios psicológicos constituyen la base de muchas técnicas empleadas por las personas para conseguir que los demás acepten su influencia y cumplan sus peticiones.

3.2.4.1 Tácticas basadas en la amistad.

Las personas utilizan estas técnicas para incrementar la simpatía que los demás sienten por ellas.



Las principales *tácticas* basadas en la amistad son las de **manejo de impresiones** que buscan crear una buena impresión a los demás y regularmente se usan con la intención de congraciarse, es decir, la persona primero quiere ser agradable al otro, para que así este más dispuesto a acceder a sus peticiones.

Existen dos grupos de técnicas de manejo de impresiones: 1) las *tácticas de promoción de los demás*, incluyen conductas como halagos, estar de acuerdo con el blanco de influencia, mostrar interés por él, darle regalos o hacer pequeños favores; y 2) las *tácticas de autopromoción*, involucran mejorar aspectos personales como la apariencia, y asociarse con hechos o personas que agradan a la persona objeto de influencia (Cialdini, 1994, en Baron y Byrne, 2005, Gibson, et. al., 2006).

3.2.4.2 Tácticas basadas en el compromiso.

Estas tácticas buscan inducir al blanco a aceptar una pequeña solicitud inicial que aumente la posibilidad de que posteriormente acceda a una petición más importante. La **táctica del pie en la puerta** consiste en hacer una pequeña petición inicial y una vez que es aceptada, hacer una de mayor importancia, la que realmente se desea. Esta técnica es efectiva porque cuando la persona se compromete con la primera petición, es más probable que acepte las solicitudes posteriores, pues si las rechaza sería inconsistente con su conducta previa.

La **táctica del amago** consiste en ofrecer un buen trato a una persona, y después, una vez que lo ha aceptado cambiar el acuerdo y hacerlo menos atractivo para ella, a pesar de las desventajas para el blanco, esta táctica es efectiva pues un compromiso inicial hace más difícil que la persona se niegue a aceptar la petición.

3.2.4.3 Tácticas basadas en la reciprocidad.

Las tácticas que se basan en la reciprocidad buscan conseguir que la persona que recibe la influencia se sienta comprometida a hacer algo por quien realiza la petición.

La **táctica de la puerta en la cara** consiste en hacer una petición importante y cuando es rechazada cambiar a una solicitud menor (la que realmente se desea desde el principio), esta técnica es efectiva porque cuando la persona cambia la petición parece hacer una concesión, por tanto, quien recibe la influencia se siente comprometido a hacer algo similar a cambio aceptando su solicitud.



En la **técnica esto no es todo** a la petición inicial le sigue, antes de que la persona la acepte o rechace, algo que beneficia el trato o lo hace más atractivo, por tanto, quienes reciben la influencia ven estos beneficios adicionales como concesiones y se sienten comprometidos a aceptar la segunda propuesta.

4. Tácticas basadas en la escasez.

Las técnicas basadas en la escasez se apoyan en la poca disponibilidad de los objetivos o resultados propuestos en la petición, lo que aumenta la probabilidad de que el blanco la acepte. La **táctica de ponerlo difícil de conseguir** busca incrementar la aceptación de la petición señalando que una persona u objeto es escaso y difícil de obtener.

En la **táctica de la fecha límite** se indica a la persona objetivo de la influencia que solo dispone de un plazo determinado para beneficiarse de una oferta atractiva, por lo que, las personas se apresuran a aceptar la propuesta antes de que cambie.

Las tácticas mencionadas anteriormente son métodos generales para influir en los demás y generalmente son efectivas, sin embargo, existen otras tácticas más específicas que se utilizan para influir en el comportamiento de las personas en el contexto organizacional, las cuales se van a tratar en el siguiente capítulo.

En resumen, se puede decir que tanto el poder como la influencia social son aspectos esenciales en la interacción de las personas en el ámbito organizacional, pues constituyen los medios a través de los cuales pueden conseguir lo que desean; sin embargo, el poder es el potencial para influir en los demás el cual se basa en diversas fuentes personales (poder legítimo, experto, de referencia, de recompensa,) o estructurales (puesto formal, poder por conexión, de decisión, etc.), mientras que la influencia es la manifestación conductual del poder, por tanto, debe considerarse como un proceso en el que intervienen dos agentes: el que ejerce la influencia y el que la recibe, pues las características de ambos (recursos, motivación, personalidad, etc.) afectan los resultados, además existen otros principios psicológicos que pueden afectar la disposición de las personas para aceptar las peticiones de los demás y en los cuales se basan diversas tácticas de influencia.



CAPÍTULO 4.

TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones son sistemas sociales interdependientes, en los que no es posible llevar a cabo acciones sin contar con la ayuda de los demás, por lo que resulta importante que se acepten diversos puntos de vista y se sigan pautas de conducta que promuevan una interacción basada en la mutua colaboración. En este sentido, los sucesos y las situaciones que se presentan dentro de cualquier organización manifiestan distintas formas de influencia que actúan para que se produzca un cambio en la conducta de los demás miembros (Pfeffer, 1993).

En el contexto laboral, la conformidad se manifiesta a través de la influencia del grupo, pues las personas realizan el trabajo e interactúan entre sí a través de diversos grupos que influyen en sus actitudes y conductas. Por otra parte, el individuo también puede ejercer influencia sobre el grupo, los miembros son agentes de influencia que buscan realizar cambios en la organización dando lugar a un proceso de innovación (Ivancevich, et al., 2006).

Sin embargo, como Pfeffer, (1993) sugiere en el ámbito organizacional no sólo se está sujeto a la influencia del contexto, sino también a la influencia de las acciones que realizan los demás, cada persona interactúa con otros, de manera que es influida por lo que sus colegas, superiores o subordinados dicen y hacen, ya sea mediante un proceso de imitación social o a través de un proceso de influencia más activo (persuasión).

Por tanto, la influencia social es un aspecto importante para entender mejor el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, pues obtener una oferta de trabajo, recibir una evaluación del funcionamiento favorable, conseguir un aumento de salario o una promoción representan recompensas en el trabajo que podrían motivar a las personas a utilizar comportamientos para influir en los demás con el fin de obtener su colaboración (Higgins, Judge y Ferris, 2003).

En este sentido, Pfeffer (1993) dice que las estrategias de influencia interpersonal son producto de un mundo social e interdependiente y como tales son factores importantes que pueden contribuir no sólo a la efectividad personal, sino también a la organizacional. Puesto que para que las personas puedan realizar algo en las organizaciones es necesario que actúen de forma que consigan que los demás acepten sus peticiones, es decir, que puedan influir en los demás con resultados favorables.



En este capítulo se analiza el proceso de influencia en las organizaciones considerando sus principales direcciones: descendente, ascendente y lateral, sus características y los factores que intervienen en su eficacia, se define el concepto de tácticas de influencia, los objetivos de influencia, se describen las principales clasificaciones de tácticas que se han desarrollado, se analizan los resultados de su uso y los factores que influyen en su eficacia; al final se describen diversas investigaciones que se han realizado considerando aspectos como las diferencias direccionales en el uso de las estrategias y su relación con la evaluación del desempeño.

4.1 Dirección del proceso de influencia en las organizaciones.

Para entender la manera en que las personas influyen en los demás en su trabajo es importante conocer el proceso de influencia. Según Uribe, Valle y González, (2003) específicamente en el contexto laboral se derivan los siguientes puntos de análisis:

- 1) Siempre hay alguien que dirige la influencia considerado como la fuente de influencia.
- 2) Existe alguien que recibe la influencia.
- 3) La efectividad de la influencia puede estar determinada por las tácticas que use la fuente de influencia, independientemente de la capacidad de poder, de la resistencia al mismo o de la dependencia unilateral.
- 4) Desde el punto de vista organizacional, pueden existir tres vías de influencia de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de compañero a compañero.

En las organizaciones, la jerarquía define en buena medida la dinámica del poder dentro de la misma y por tanto las direcciones en las que se ejerce la influencia, pues a cada puesto se les asigna determinado poder según el nivel en que se encuentre lo que determina en cierta medida su influencia en la organización (Peiro, 1997).

En base a esta idea, generalmente se espera que las personas que ocupan los niveles superiores en la jerarquía de la organización tengan más influencia dado que su puesto les otorga poder formal, sin embargo, los superiores no son los únicos que pueden ejercer influencia dentro de las organizaciones, pues los empleados de los niveles inferiores pueden adquirir poder e influir en sus superiores o en sus compañeros de trabajo (Gibson, et al., 2006).

Por tanto, en las organizaciones la influencia se puede ejercer en tres direcciones principales siguiendo la jerarquía:



1. De manera descendente (jefe a subordinado)
2. De forma ascendente (subordinado a jefe).
3. De manera lateral (compañero a compañero).

Cada una de estas direcciones del proceso de influencia cuenta con características específicas que están determinadas principalmente por la distancia relativa (real o percibida) que existe entre la fuente de influencia y el blanco de la misma, lo que en el ámbito laboral se basa principalmente en la posición que se ocupa en la organización (Peiro, 1997).

4.1.1 Influencia descendente.

En las organizaciones la manera más clásica de ejercer el poder es mediante la *influencia descendente*, en la que una persona de una posición superior trata de influir en la conducta de un individuo o grupo de nivel inferior en la jerarquía de la organización (Porter, Angle & Allen, 2003, en Chávez, 2005). Este tipo de influencia es importante para que las organizaciones funcionen de manera efectiva, pues es necesario que los gerentes consigan la colaboración de sus subordinados para alcanzar en forma conjunta las metas de la empresa.

Porter, Angle & Allen, (2003, en Chávez, 2005) mencionan que como en la influencia descendente el superior es quién inicia el intento de influencia, su característica principal es que la fuente cuenta con autoridad formal sobre el blanco, dada su posición en la organización, lo que le permite influirlo. Pero la autoridad no garantiza por sí sola el éxito de la influencia, el agente puede utilizarla junto con una o más bases de poder personal (referente, experto) lo que puede ser una forma más efectiva para influir en los empleados.

Otro aspecto importante en el proceso de influencia descendente es que generalmente, aunque no siempre, el blanco es relativamente más dependiente de la fuente debido a las recompensas o castigos que ésta puede otorgarle, por lo que el receptor puede estar más motivado a complacer al agente en la influencia descendente, en comparación con la influencia lateral o ascendente donde la dependencia del blanco puede ser relativamente menor (Porter, Angle & Allen, 2003, en Chávez, 2005).



Con base en estas características la influencia descendente parece un proceso sencillo con una elevada probabilidad de éxito, pues la fuente cuenta con autoridad formal lo que le permite influir en sus subordinados y además existe una mayor dependencia unilateral por parte del receptor, lo que aumenta la posibilidad de que éste responda como la fuente de influencia espera. Sin embargo, existen otros factores que afectan el éxito de la influencia descendente.

Porter, Angle & Allen, (2003, en Chávez, 2005) menciona que la efectividad de la influencia descendente o en otra dirección, dentro del ámbito organizacional, esta determinada por tres factores principales, los cuales se mencionan a continuación:

1. **La fuente de influencia:** en este caso, la persona con una posición superior en la jerarquía de la organización debe contar con ciertas habilidades que le permitan influir en los demás: a) *conceptual*, se refiere a la habilidad cognitiva, b) *técnica*, son los conocimientos especializados y c) *interpersonal*, es la sensibilidad o empatía que se tiene al tratar con los demás. Si estas tres capacidades son altas la probabilidad del éxito de la influencia se incrementa.
2. **El receptor de la influencia:** en este caso, la persona de menor nivel jerárquico posee su propio conjunto de habilidades, actitudes y valores que afectan el proceso y determinan el éxito de la influencia. Además, la naturaleza de la relación entre la fuente y el receptor afecta la respuesta de éste al intento de influencia.
3. **La naturaleza de la situación:** se refiera a las características del contexto en el que se efectúan los intentos de influencia e incluye las características de la organización que tienen un efecto en el éxito de la misma, las variables más importantes de la situación son:
 - a) La naturaleza del trabajo, los diversos tipos de tareas que realizan las personas afectan sus reacciones a los intentos de influencia, mientras más inestructurado sea el trabajo e involucre mayor discreción en la toma de decisiones, es menos probable que la influencia tenga éxito.
 - b) Las circunstancias concretas que ocurren durante la situación de influencia. El contexto inmediato de la organización incluye tanto al grupo de trabajo pues los compañeros del receptor pueden afectar sus actitudes y reacciones hacia el intento de influencia, como a la organización pues la cultura juega un papel importante en el éxito de la influencia, es probable, que el proceso de



influencia descendente que viola las tradiciones y normas establecidas encuentre resistencia, aunque esto no significa que intentos consistentes con la cultura sean necesariamente exitosos.

- c) Las circunstancias que ocurren en el momento preciso en que se intenta ejercer la influencia pueden determinar la respuesta del blanco, por ejemplo, un ambiente de conflicto puede producir reacciones diferentes en comparación con un ambiente de tranquilidad.

Estos aspectos interactúan entre sí y en conjunto determinan el éxito de la influencia descendente o en otra dirección, de manera que para entender el proceso de influencia dentro de las organizaciones es necesario tomar en cuenta tanto las características personales de la fuente y del receptor como las de la organización.

4.1.2 Influencia ascendente.

A pesar de que la influencia descendente es la forma más tradicional de ejercer el poder dentro del contexto laboral, no es poco frecuente que las personas ejerzan influencia que no esta vinculada a posiciones de poder dentro de la organización.

La *influencia ascendente* es el intento de influir a una persona que ocupa una posición superior en la jerarquía de la organización con el propósito de cambiar su comportamiento. En este caso, la fuente de influencia es una persona con poco poder en la organización (subordinado), y el receptor cuenta, por lo general, con más poder, pero esto no ocurre siempre, pues un superior con mayor poder formal puede tener menos poder personal como el de referencia (Peiro, 1997).

Por tanto, el aspecto esencial de la influencia ascendente es que la persona que trata de ejercerla no puede apoyarse en una posición formal de autoridad, sin embargo, esto no significa que la influencia sea menos eficaz (Peiro, 1997), pues puede utilizar su poder personal para influir en sus superiores basándose en la experiencia que posee, en su interacción con personas importantes y en el control que tiene sobre información relevante (Gibson, et al., 2006).

El ejercicio de la influencia ascendente en el contexto laboral puede beneficiar tanto a los empleados como a las organizaciones, pues constituye un medio a través del cual las personas pueden promover cambios en su ambiente de trabajo que repercutan en su desempeño y en la efectividad de toda la empresa. De manera que, la capacidad para influir en las decisiones tomadas por un superior puede ser un objetivo importante.



Cohen y Bradford (1990; en Martínez, et al., 2006) sugieren que los subordinados desean influir en sus jefes a fin de que realicen cuatro cosas:

1. Mejoren la eficacia del cargo del subordinado, alentando la iniciativa, aportando un nivel más elevado de desafío, responsabilidad, autonomía o libertad.
2. Les brinden una mejor supervisión, ayudando en los nuevos desafíos, proporcionando retroalimentación y una mejor instrucción, disminuyendo las críticas subjetivas.
3. Creen una mejor relación de trabajo, apoyando la cooperación mediante la comunicación franca, la influencia mutua, la resolución conjunta de problemas y un nivel más elevado de confianza.
4. Sean más eficaces, realicen una mejor planeación, ayuden a los empleados a promover cambios, obtengan los recursos necesarios para realizar el trabajo, influyan en los superiores y negocien con los colegas.

La mejora de estos aspectos puede influir en la motivación de los empleados, en su satisfacción, en el conocimiento, en la eficacia de su trabajo, y por tanto, en su desempeño laboral.

La investigación en este campo ha encontrado que la influencia ascendente beneficia a empleados y organizaciones puesto que tiene un impacto en los niveles de funcionamiento de los trabajadores (Kipnis y Vanderveer, 1971, en O' Neil, 2004), en las promociones (Thacker y Wayne, 1995, en O' Neil, 2004), en la eficacia del trabajo (Yukl y Tracey, 1992), en la simpatía del supervisor hacia el empleado (Wayne y Ferris, 1990, en O' Neil, 2004), y en la influencia en la organización (Floyd y Wooldridge, 1997, en O' Neil, 2004) lo que ayuda a hacer organizaciones más democráticas y receptivas al cambio (Waldron, 1999, en O' Neil, 2004).

Pero el éxito de la influencia ascendente depende también de diversos factores personales y contextuales, la motivación y las actitudes del subordinado pueden determinar los objetivos hacia los que dirige su influencia: mejorar su desempeño, alcanzar metas laborales u obtener recompensas (evaluaciones favorables, ascensos, etc.), además, las actitudes del superior pueden afectar su respuesta al intento de influencia; finalmente, la cultura organizacional interviene en el proceso, es probable que la influencia ascendente tenga más éxito en las organizaciones que comparten el poder, promueven la comunicación ascendente y la participación de sus miembros.



O' Neil, (2004) en su investigación encontró que el uso de las tácticas de influencia ascendente se relacionaba con variables situacionales (de poder) como la posición en la jerarquía, la relación de autoridad, etc., por ejemplo, el uso de la racionalidad, la asertividad y la coalición se relacionó con el poder del puesto en la organización.

4.1.3 Influencia Lateral.

Así como se puede ejercer influencia en un superior, también es posible influir en los compañeros de trabajo. La influencia lateral se ejerce cuando se intenta influir en aquellas personas que no son ni superiores ni subordinados nuestros en la cadena de mando, como lo son los compañeros de trabajo (Rodríguez, et al., 2004).

En este caso la fuente y el blanco de influencia tienen un estatus jerárquico similar pues se encuentran en el mismo nivel de la organización, por lo que en la influencia lateral no existen diferencias de poder formal entre quien ejerce la influencia y quien la recibe, por lo que, el agente no puede basar su influencia en una posición de autoridad pero si puede emplear su poder personal (experto, referencia) para influir en sus compañeros el cual se basa en características como sus conocimientos, su experiencia y su habilidad interpersonal.

En este sentido, Crozier, (1973, en Peiro, 1997) sugiere que las características de los empleados son importantes pues contribuyen al ejercicio de la influencia lateral aunque también interviene el sistema organizacional, que puede promover o sancionar determinadas conductas, por lo que, es probable que la influencia lateral tenga más éxito en aquellas organizaciones que promueven la comunicación y cooperación entre sus miembros, así como el trabajo en equipo.

Las principales formas de influencia lateral dentro de las organizaciones son las siguientes: (Manzanares, 2005)

- a) *Socialización*: es la influencia que ejercen los miembros de la organización (grupo) hacia el individuo, mediante la cual transmiten órdenes formales o requerimientos que afectan su conducta.
- b) *Individualización*: es un proceso recíproco que se refiere a la influencia que un miembro tiene en la organización (o en parte de ella).
- c) *Influencia intergrupo*: es la influencia que un grupo tiene sobre otro grupo.



- d) *Influencia de grupo*: se refiere a la influencia que un grupo específico ejerce en un miembro que forma parte de otro grupo.
- e) *Influencia interindividuo*: es la influencia que un miembro de un grupo tiene sobre un participante de otro grupo.

Cada tipo de influencia lateral afecta las actitudes y conductas de los miembros de la organización, quienes a su vez buscan influir en la organización a fin de obtener diferentes metas, de manera que, existe un proceso de influencia recíproco.

4.2 Tácticas de Influencia.

Como se mencionó antes el poder es el potencial que se tiene para ejercer influencia en los demás, mientras que la influencia es un proceso más activo que se relaciona directamente con el cambio de conducta que presenta la persona sobre la cual se dirigió cierta acción (Schriesheim y Hinkin, 1990; en González, 2004).

Pero la manera como se manifiesta la influencia, implica una serie de conductas o formas mediante las cuales las personas tratan de influir en los demás para conseguir lo que quieren que son conceptualizadas como *tácticas de influencia*.

4.2.1 Definición de tácticas de influencia.

Las tácticas de influencia se han definido de diversas formas, a continuación se presentan algunas de estas definiciones:

Rivera y Díaz, (2002) dicen que las estrategias de poder (tácticas de influencia) representan el modo o la forma en que las personas acostumbran influenciar a otras.

Las tácticas de influencia son aquellas conductas emitidas por los superiores en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los subordinados (Hinkin y Schriesheim, 1990; en Guillén y Guill, 2000).

Yukl y Falbe, (1990) dicen que las tácticas de influencia se han definido como las formas particulares 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 quieren



Por su parte, Uribe, et al., (2003) dice que las tácticas de influencia organizacional “son la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales”.

Las diversas definiciones tienen aspectos en común pues implican una relación entre el agente y el receptor de la influencia, que tiene como objetivo lograr un cambio de conducta en el blanco, y así obtener lo que se desea.

4.2.2 Objetivos de la influencia.

Como se mencionó antes las personas utilizan las tácticas de influencia para obtener beneficios personales o alcanzar metas laborales, de ahí su importancia para el contexto organizacional, pues uno de los determinantes más importantes de la efectividad laboral es el grado de éxito que se tiene al influir en otros miembros de la organización (Yukl y Falbe, 1990) para que realicen determinadas acciones.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Montero, 2003) identificaron seis principales objetivos para influir en la conducta de los compañeros, los superiores y los subordinados en las organizaciones:

1. Solicitar ayuda o asesoría en el propio trabajo.
2. Que otra persona realice su trabajo.
3. Obtener beneficios.
4. Conseguir la aceptación para iniciar un cambio.
5. Asignar tareas o actividades.
6. Mejorar el desempeño.

Estos autores encontraron que los objetivos cambian dependiendo de la dirección de la influencia, los principales motivos para influir en un subordinado fueron asignar el trabajo, mejorar el desempeño y obtener ayuda con el trabajo propio, en cambio el principal objetivo para influir en los superiores fue recibir beneficios personales, mientras que en ambas direcciones las personas buscan influir para iniciar un cambio.

Posteriormente, Yukl y Falbe, (1990) propusieron una lista de ocho objetivos de influencia en las organizaciones que complementa la propuesta por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), de acuerdo con la cual las personas buscan conseguir que sus jefes, compañeros o subordinados realicen actividades como:

1. Hacer una tarea nueva o trabajar en un proyecto nuevo.
2. Realizar el trabajo mejor o más rápido.



3. Cambiar políticas, planes o procedimientos para que se adapten mejor a las necesidades del otro.
4. Proporcionar consejo o ayuda para solucionar problemas.
5. Proveer de recursos adicionales como fondos, materiales, equipos o personal.
6. Otorgar su aprobación formal a una propuesta, reporte o documento.
7. Apoyar y aprobar sus planes o propuestas en una junta de trabajo con clientes o gerentes de la organización.
8. Proporcionar la información necesaria para realizar el trabajo.

Al analizar la frecuencia con la que las personas intentaban conseguir los diversos objetivos de influencia, se encontró que hacer una tarea nueva y realizar el trabajo más rápido se buscan más frecuentemente con los subordinados; mientras que solicitar recursos y conseguir aprobación formal se buscan con más frecuencia al influir en los superiores, por su parte conseguir recursos es la meta más común con los compañeros de trabajo (Yukl y Falbe, 1990).

Los diversos objetivos de influencia hacen que el estudio de las tácticas en las organizaciones sea importante, pues los superiores, subordinados y compañeros necesitan que los demás realicen ciertas actividades o colaboren con ellos para hacer su trabajo y mejorar su desempeño, lo que a su vez repercute en la efectividad de la organización. Asimismo, las personas buscan alcanzar metas personales por lo que es posible que traten de influir en los demás para conseguirlas.

4.2.3 Clasificaciones de las tácticas de influencia.

A través de la investigación que se ha realizado en este campo se han planteado diversas tipologías o clasificaciones de las tácticas de influencia que pueden utilizarse para cambiar la conducta de los demás.

Howard, Blumstein y Schwartz (1986, en Rivera y Díaz, 2002) proponen seis estrategias de influencia que se pueden emplear en una interacción para cambiar el comportamiento de los demás:

1. **Intimidación:** involucra la utilización de amenazas, insultos, ridiculización y violencia como formas de influir en los demás.
2. **Autocracia:** implica la insistencia, la reclamación de derechos y el autoritarismo como métodos de influencia.
3. **Manipulación:** se manifiesta a través de prejuicios, impedimentos, conductas seductoras y promesas.



4. **Súplica:** implica el uso de disculpas, defensas, halagos y conductas de colaboración como métodos de influencia.
5. **Negociación:** involucra el empleo del razonamiento, ofrecer un convenio, un compromiso o hacer algún intercambio.
6. **Desinterés:** se expresa a través el malhumor, creando sentimientos de culpa o retirándose de la escena.

Por su parte, Muchinsky, (2002) sugiere que existen diversos métodos que pueden ser usados en los procesos de influencia que ocurren dentro de las organizaciones.

1. **Coerción:** Involucra modificar la conducta por la fuerza.
2. **Manipulación:** es una distorsión controlada de la realidad, a las personas solo se les permite ver aquellas cosas que evocan el tipo de reacción que se desea.
3. **Autoridad:** en este caso, los participantes recurren a una decisión mutua pues otorgan a la persona con mayor estatus el derecho de influir.
4. **Persuasión:** consiste en la exposición de un juicio de manera que aquellos influidos por éste acepten su valor.

Estas clasificaciones muestran diversos métodos generales de influencia, sin embargo, la investigación realizada específicamente en el contexto laboral ha generado diferentes tipologías de las tácticas de influencia que pueden emplearse en las organizaciones para influir en los subordinados, los compañeros y los superiores, probablemente los trabajos más importantes en este campo son los de Falbo (1977) y Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) que establecieron la base para investigaciones posteriores.

4.2.3.1 La clasificación de Falbo.

Falbo (1977) utilizando un método inductivo, pidió a 141 sujetos que realizaran un ensayo donde describieran como influían en los demás, analizando las narraciones obtuvo 346 comportamientos que fueron clasificados en 16 estrategias generales de influencia, las cuales posteriormente fueron sometidas a un proceso de escalamiento multidimensional, como resultado del cual se obtuvieron cuatro grupos principales en los que se clasificaron las tácticas: racionales (compromiso), irracionales (engaño), directas (persistencia) e indirectas (manipulación).



Tabla1. Clasificación de Estrategias de Influencia obtenidas por Falbo (1977).

| TÁCTICAS | DEFINICIÓN |
|------------------------------|--|
| Afirmación | Sostener o dar por cierta una cosa. |
| Negociar | Acción de intercambiar favores |
| Acuerdo | Pacto, trato o promesa de un arreglo. |
| Engaño | Hacer caer en un error, mentir, defraudar |
| Emociones del influenciador | Manipulación mediante comunicación no verbal que refleja emociones y esta 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 del pensamiento | Hacer creer a alguien que una idea ajena, es propia. |
| Amenaza | Evidenciar las consecuencias negativas que traerá el no seguir el plan sugerido. |

Elaborada con base en la información de Falbo, (1977).

4.2.3.2 La clasificación de Kipnis, Schmidt & Wilkinson.

Posteriormente se encuentra el trabajo que Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980, en Montero, 2003) quienes estudiaron los procesos de influencia en las organizaciones y obtuvieron una clasificación de las tácticas empleadas por las personas en su trabajo para influir en sus superiores, subordinados y compañeros.



En la primera etapa de su investigación pidieron a 165 sujetos que realizaran un ensayo en el que describieran un suceso de influencia en su trabajo actual considerando las tres direcciones: ascendente (62 personas), descendente (54 personas) y lateral (49 personas). Mediante el análisis de contenido de las descripciones identificaron un total de 370 tácticas de influencia que después fueron clasificadas en 14 categorías (ver tabla 2).

Tabla 2. Clasificación de Tácticas de Influencia de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980).

| TÁCTICAS | DEFINICIÓN |
|------------------------------------|--|
| Clandestino | Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Actuar de forma secreta u oculta. |
| Acciones personales negativas | Llevar acabo actos agresivos, amenazantes y desagradables. |
| Acciones administrativas negativas | Realizar 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 | 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. |

Elaborada en base a la información de Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980, en Montero, 2003).



En la segunda etapa del estudio elaboraron un cuestionario de 58 reactivos, a partir de las tácticas encontradas, que fue aplicado a 754 sujetos quienes en una escala de cinco puntos señalaban la frecuencia con que utilizaron cada táctica, durante los últimos seis meses, al influir en su jefe (225 sujetos), en sus subordinados (244 sujetos) o en sus compañeros de trabajo (285 sujetos), mediante un análisis factorial se identificaron ocho dimensiones de influencia (ver tabla 3), algunas de las cuales también se encontraron en la primera etapa del estudio como el intercambio, las coaliciones y la racionalidad.

Tabla 3. Clasificación de Tácticas de Influencia de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) en la segunda etapa de su estudio.

| TÁCTICAS | DEFINICIÓN |
|--------------------|--|
| Asertividad | Se demanda, se ordena, se ponen fechas límite. |
| Congraciamiento | Se actúa modestamente haciendo sentir importante al otro. |
| Racionalidad | Se escriben planes detallados y se explican las razones de la petición. |
| Sanciones | Se usan sanciones administrativas para inducir a la conformidad. |
| Intercambio | Se intercambian beneficios y se ofrece realizar favores. |
| Apelación superior | Ejercer presión adicional invocando la influencia de niveles más altos en la organización. |
| Bloqueo | Participar en un error o sabotaje de trabajo, se amenaza o se intenta detener alguna acción. |
| Coaliciones | Se presiona para lograr conformidad obteniendo la ayuda de otros compañeros o subordinados. |

Elaborada en base a la información de Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980, en Montero, 2003).

4.2.3.3 Las clasificaciones de Yukl y Falbe (1990), Yukl y Tracey (1992).

Yukl y Falbe (1990) realizaron una investigación basándose en la clasificación de tácticas de influencia propuesta por Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980), utilizando una



metodología distinta que incluyó los reportes del agente y del receptor sobre el uso de las tácticas de influencia.

Para ello elaboraron dos versiones de un instrumento, una para la fuente y otra para el blanco, 197 directivos contestaron la versión del agente, indicando las estrategias que usan para influir en sus superiores, subordinados o compañeros y 237 empleados respondieron la versión del blanco, señalando las tácticas que habían sido utilizadas por el agente al tratar de influirlos. En este estudio se emplearon tácticas similares a las propuestas por Kipnis, et al., (1980) aunque también se incluyeron dos estrategias que son respaldadas por la literatura del liderazgo directivo: *apelar a la inspiración* y *consulta*, la clasificación de tácticas de influencia utilizada se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Clasificación de Tácticas de Influencia de Yukl y Falbe (1990).

| TÁCTICA | DEFINICIÓN |
|-------------------------|--|
| Presión | Uso de demandas, amenazas o intimidación para lograr que se cumpla una petición o se apoye una propuesta. |
| Apelación superior | La persona busca persuadir a alguien comunicando que la petición ha sido aprobada por la alta dirección. |
| Intercambio | Se hace una promesa explícita o implícita de que se recibirá algún beneficio o recompensa si se cumple con una petición, o bien se recuerda un favor que se realizó antes. |
| Coalición | Buscar la ayuda de otros para persuadir de hacer algo o usar este apoyo como un argumento para que la persona acceda a una petición. |
| Congraciamiento | La persona busca que el otro piense favorablemente respecto a ella antes de pedirle que haga algo. |
| Persuasión racional | Se usan argumentos lógicos y evidencias para persuadir que una propuesta es viable para alcanzar los objetivos de la tarea. |
| Apelar a la inspiración | La persona hace una petición emocional, recurriendo a los valores e ideales del otro, aumenta su confianza para realizar la tarea. |
| Consulta | Buscar la participación en la toma de decisiones, en la planeación o implementación de una política, una estrategia o un cambio. |

Elaborada en base a la información de Yukl y Falbe, (1990).



Posteriormente Yukl y Tracey (1992) realizaron una investigación donde plantearon otra clasificación de tácticas de influencia que incluía dos estrategias nuevas respecto a la tipología propuesta por Yukl y Falbe (1990), las cuales definieron de la siguiente manera:

1. *Solicitud personal*: El agente recurre a sentimientos de lealtad y amistad al hacer una solicitud, se pide a la persona ayuda para realizar una tarea como un favor personal o se menciona la amistad que se tiene con ella para que apoye el cambio propuesto.
2. *Legitimación*: Se intenta establecer la legitimidad de la petición mencionando que se tiene autoridad o derecho para realizar un cambio, pues esta de acuerdo con las políticas, reglas, prácticas o tradiciones de la organización.

Para corroborar la utilización de las tácticas propuestas obtuvieron los informes respecto a las tácticas de influencia empleadas por 128 directivos, los receptores de la influencia fueron quienes reportaron el uso de las tácticas por parte del agente, (128 personas) eran superiores de los directivos, (526 personas) eran sus subordinados y (543 personas) eran sus compañeros.

Los resultados de la investigación confirmaron que los directivos utilizan las dos tácticas propuestas: solicitud personal y legitimación para influir en los demás, también se confirmó el uso de las estrategias propuestas por Yukl y Falbe (1990), aunque no se incluyó la táctica de apelación superior, de esta manera a partir de ambos estudios se obtuvo una tipología de nueve tácticas de influencia: presión, intercambio, coalición, congraciamiento, persuasión racional, apelar a la inspiración, consulta, solicitud personal y legitimación.

4.2.3.4 La clasificación de Uribe, et al.

Una de las pocas investigaciones hechas en México sobre tácticas de influencia organizacional es la de Uribe, Valle, González y Flores (2003), quienes realizaron una investigación exploratoria efectuando una réplica del estudio de Falbo, (1977) con el objetivo de identificar las tácticas de influencia que se utilizan en el contexto laboral mexicano. Estos autores encontraron 20 estrategias similares a las propuestas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980) y Falbo (1977), además de 7 nuevas tácticas propias de la población mexicana, las cuales se muestran en la tabla 5.



Tabla 5. Tácticas de Influencia Organizacional obtenidas por Uribe, et al., (2003).

| TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL | | |
|--|--|--|
| Falbo (1977) | Kipnis, Schmidt Y Wilkinson (1980) | Uribe, Valle, González y Flores (2003) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Afirmar algo 2. Negociar 3. Engañar 4. Expresiones faciales 5. Evadir 6. Mostrar experiencia 7. Desafiar 8. Insinuar 9. Persistir 10. Exponer sin fundamento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones clandestinas 2. Acciones amenazantes 3. Intercambio de beneficios 4. Capacitar 5. Recompensar 6. Alardear 7. Ordenar 8. Pedir un favor 9. Explicación racional 10. Hacer alianzas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Repartir el trabajo 2. Orientar a los demás 3. Obedecer 4. Revisar para aclarar 5. Hacer el trabajo de otros 6. Intimar 7. Ser amable |

Tomado de Uribe, et al., (2003).

Tabla 6. Clasificación de las 27 Tácticas de Influencia Organizacional obtenidas por Uribe, et al., (2003).

| TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL | | | |
|---|---|--|---|
| PERSUASIÓN RACIONAL (Grupo A) | PERSUASIÓN AUTORITARIA (Grupo B) | PERSUASIÓN IRRACIONAL (Grupo C) | PERSUASIÓN AFECTIVA (Grupo D) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser amable 2. Hacer el trabajo de otros 3. Hacer alianzas 4. Explicación racional 5. Pedir favores 6. Recompensar 7. Capacitar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Obedecer 2. Evadir 3. Afirmar algo 4. Ordenar 5. Alardear 6. Amenazar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Exponer sin fundamento 2. Persistir 1. Insinuar 2. Desafiar 3. Expresiones faciales 4. Engañar 5. Acciones clandestinas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Intimar 2. Revisar 3. Orientar 4. Repartir 5. Experiencia 6. Negociar 7. Intercambio de beneficios |



Posteriormente las 27 estrategias obtenidas por Uribe, et al., (2003) fueron sometidas a un proceso de escalamiento multidimensional que arrojó cuatro grupos en los que se clasifican las diferentes tácticas de influencia: a) *persuasión racional*, incluye estrategias centradas en la razón, la cordialidad y la cooperación; b) *persuasión autoritaria*, agrupa tácticas que se basan en el autoritarismo como obedecer, ordenar o afirmar; c) *persuasión irracional*, las estrategias de este grupo se caracterizan por ser medios irracionales de influencia como engañar, exponer sin fundamento, persistir; y d) *persuasión afectiva*, incluye técnicas basadas en el trato hacia los demás como intimar, orientar, repartir el trabajo (ver tabla 6).

En este apartado se describieron las principales clasificaciones de tácticas de influencia que se han desarrollado en la investigación en este campo, como se puede observar algunas incluyen estrategias semejantes, sin embargo, su conceptualización y la manera en que se miden puede ser diferente, de ahí la importancia de contar con una clasificación válida culturalmente como la obtenida por Uribe, et al., (2003).

4.2.4 Resultados de las tácticas de Influencia.

Como se mencionó antes en el ámbito organizacional las personas buscan influir en los demás para alcanzar objetivos tanto personales como laborales, no obstante, un intento de influencia puede tener diversos resultados algunos contribuirán a que la persona consiga lo que desea mientras que otros no.

Yukl, (1994; en Muchinsky, 2002) señala que el éxito de un intento de influencia es una cuestión de grado y que existen tres resultados cualitativamente distintos que se consiguen tras el uso de las tácticas de influencia:

1. **Compromiso:** la persona blanco de influencia accede de manera interna a la petición del agente y se esfuerza por efectuar la solicitud o comportarse en la forma en que se le pide. El compromiso tiene más probabilidades de obtenerse cuando la solicitud del agente es importante y resulta atractivo llevarla a la práctica y cuando se emplean diversas tácticas de influencia (Yukl, et al., 1996; en Lussier y Achua, 2005).
2. **Sumisión:** la sumisión ocurre cuando la persona blanco de la influencia esta dispuesta a hacer lo que el agente le pide pero es indiferente en lugar de entusiasta ante ello y solamente hace un mínimo esfuerzo. En el contexto laboral cuando se solicita algo sencillo y rutinario tal vez solo sea necesaria la sumisión para que la persona cumpla con la petición.



3. **Resistencia:** en la resistencia la persona objetivo se opone a la solicitud del agente e intenta de manera activa no llevarla a cabo, es decir, trata de impedir que éste cambie su conducta.

Yukl, et al., (1996, en Lussier y Achua, 2005) señalan que en el ámbito laboral una persona que se resiste a la influencia puede reaccionar de varias formas: a) pone pretextos para no realizar el cambio, b) intenta persuadir al agente para que desista o modifique la solicitud, c) pide a la alta dirección que revoque la decisión del supervisor, d) se demora con la expectativa de que el agente olvide verificar que se cumpla su petición, e) aparenta sumisión e intenta al mismo tiempo de sabotear el cambio y f) se niega abiertamente a realizar lo que se le pide.

Por tanto, el proceso de influencia tiene éxito cuando resulta en el compromiso o por lo menos en la sumisión por parte del receptor de la influencia y por el contrario es inefectivo cuando tiene como consecuencia la resistencia del blanco.

4.2.5 Efectividad de las tácticas de influencia.

Un intento de influencia puede tener resultados diferentes lo cual depende, en gran parte, de la forma como se trata de influir en los demás, al parecer algunas tácticas son más efectivas pues conllevan a resultados como el compromiso del blanco con la petición del agente, mientras que otras son menos efectivas pues originan resistencia en quien recibe la influencia.

Higgins, Judge y Ferris, (2003) sugieren que las personas no necesariamente utilizan la misma táctica en cada situación, además, diferentes individuos pueden elegir tácticas diversas cuando se encuentran en situaciones similares. Por tanto, diversos factores del contexto y diferencias individuales determinan qué tácticas de influencia elige utilizar una persona, bajo que circunstancias las utiliza y que tan efectivas serán la estrategias elegidas.

Tedeschi, (1979, en Gutiérrez y Mejía) sugiere que existen diversos factores que afectan el éxito de la influencia: a) los recursos materiales de que dispone el agente, b) el estatus que tiene, c) su experiencia y sus habilidades, y d) su atracción interpersonal. Todos estos aspectos determinan con que frecuencia el agente intentara influir en otros, la forma en que lo hará y el éxito que tendrá.



En su investigación, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Montero, 2003) encontraron que la elección de una táctica de influencia se relaciona con tres factores principales:

- a) **Los objetivos de la influencia.** El uso de determinadas tácticas de influencia se relaciona con lo que la persona quiere obtener, pues se tienen diferentes metas cuando se influye en los jefes, compañeros o subordinados. Al examinar la relación entre los objetivos y las tácticas de influencia, estos autores, encontraron que para obtener la ayuda de los demás se usa la táctica de congradiamiento, para asignar el trabajo la asertividad y cuando se busca mejorar el desempeño se utilizan la asertividad y la racionalidad, mientras que para que se acepte un cambio se emplea la racionalidad.
- b) **La cantidad de resistencia del blanco.** Cuando el agente encuentra resistencia en el blanco aumenta la persistencia, por lo que emplea estrategias más directivas. Generalmente, la asertividad y las sanciones se usan como apoyo cuando un subordinado no accede a lo que se le pide, pero si se confronta la resistencia del jefe se usan más las coaliciones.

Kipnis (2001; en Rosales, 2006) afirma que habitualmente las personas en su primer intento de influencia emplean peticiones sencillas para tratar de obtener lo que quieren, pero cuando este intento falla, si el agente tiene más poder que la persona blanco utiliza tácticas más fuertes y coercitivas, mientras que si cuenta con menos poder emplea tácticas suaves o débiles para tratar de convencer al receptor de la influencia.

- c) **El poder de la persona que ejerce la influencia.** Se utilizan diferentes tácticas cuando se trata de influir en los subordinados, los compañeros y los jefes, pues es diferente el poder relativo que se tiene en cada una de estas relaciones. Las personas que tienen posiciones más altas en la jerarquía de la organización y cuentan con más recursos tienen mayor poder, por lo que emplean un mayor número de tácticas y son más asertivos que aquellos que cuentan con menos poder.

Por tanto, es importante que en el proceso de influencia se tomen en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar, la cantidad de resistencia ejercida el blanco de la influencia y el poder de la persona que la ejerce, pues éstos determinan en parte, la elección de las tácticas que se van utilizar y la efectividad de la influencia.



Por su parte, Yukl y Tracey, (1992) proponen un modelo que establece que diversos factores determinan la frecuencia con la que se utiliza una táctica en una dirección específica y la efectividad de la misma en un contexto particular:

- a) La consistencia con las normas sociales actuales y las expectativas de rol respecto al uso de una táctica en un contexto particular.
- b) Que el agente cuente con una base de poder apropiada para usar una táctica en un contexto específico.
- c) El nivel de resistencia de la persona que recibe la influencia dada la naturaleza de la petición del agente.
- d) El costo de utilizar una táctica en relación con los beneficios que se obtienen.
- e) El potencial que tiene la táctica para afectar las actitudes del blanco de influencia respecto a la deseabilidad de la solicitud hecha por el agente.
- f) La habilidad del agente para emplear la táctica.

Con base en estos aspectos se deduce que la mayoría de las personas prefieren utilizar tácticas que son socialmente aceptadas y viables en términos de su posición y su poder personal en relación con la persona blanco, que implican bajo costo (en cuanto tiempo, esfuerzo o recursos) y que pueden ser efectivas para alcanzar un objetivo particular, tomando en cuenta el nivel de resistencia de quien recibe la influencia.

Por tanto, de acuerdo con el modelo planteado por Yukl y Tracey, (1992) es más probable que una táctica sea efectiva si: a) el blanco la percibe como un comportamiento de influencia socialmente aceptable, b) el agente tiene la posición y el suficiente poder personal para utilizar la táctica, c) la estrategia tiene la capacidad de afectar las actitudes del blanco sobre lo deseable de la petición, d) la táctica es usada de manera hábil por el agente, y e) se emplea para una petición que es legítima y consistente con los valores y las necesidades del receptor de la influencia.

Con base en este modelo, Yukl y Tracey (op cit.) realizaron una investigación acerca de la eficacia de las tácticas de influencia utilizadas por los directivos para influir en sus subordinados, superiores y compañeros tomando como criterio de éxito el compromiso del blanco con la realización de la tarea.

Los resultados obtenidos indican que las tácticas más efectivas eran la *persuasión racional*, *apelar a la inspiración* y *consulta* pues se correlacionaban visiblemente con el compromiso con la tarea en las tres direcciones de influencia y las menos efectivas eran la legitimación y la presión que se asocian negativamente con la realización de la tarea.



Además, encontraron diferencias en cuanto a la efectividad de las tácticas determinadas por la dirección de la influencia: el congraciamiento, el intercambio y la súplica personal eran efectivas para influir en los subordinados y los compañeros pero no para influenciar a los superiores.

Yukl y Tracey (1992) concluyen que las tácticas de consulta, apelar a la inspiración y persuasión racional son efectivas porque intentan cambiar las actitudes del blanco sobre lo atractivo de la petición y porque son percibidas como comportamientos de influencia socialmente aceptables en las tres direcciones. Lo contrario ocurre con las tácticas de presión y legitimación pues la persona blanco puede considerar que son conductas inaceptables y disgustarse con el agente por intentar forzarla.

Por tanto, la efectividad de las tácticas de influencia depende en parte de la situación, del poder del agente y de la importancia que la petición tiene para la persona que recibe la influencia.

Otras investigaciones han encontrado que diversos factores determinan la efectividad de las tácticas de influencia. Falbe y Yukl, (1992; en Lussier y Achua, 2005) en su investigación encontraron que la efectividad de las tácticas se relaciona con la manera como se combinan en el mismo proceso de influencia, puesto que por lo general, es mejor utilizar dos tácticas al mismo tiempo en vez de una sola, pero algunas combinaciones dan mejores resultados que otras:

- Usar una sola táctica suave (comparte el poder personal) como el congraciamiento y la consulta es más efectivo para conseguir el compromiso en la ejecución de la tarea que usar solo una táctica dura (se basa en el poder de posición y en la autoridad del agente) como la legitimación y la presión.
- Las combinaciones de tácticas suaves (consulta, congraciamiento) o de estrategias suaves con el uso de la persuasión racional, en general, es más efectivo que utilizar una sola táctica.
- Cuando se combina una táctica suave con una dura (legitimación, presión, coalición) la tentativa de influencia es menos efectiva que cuando se utiliza sólo la estrategia suave pues se afectan las relaciones de amistad.
- Usar una táctica dura junto con la persuasión racional no es más efectivo que utilizar sólo la racionalidad, de la misma manera, combinar dos tácticas duras no es mejor que emplear una sola.



Por otra parte, Yukl, et al., (1993; en Lussier y Achua, 2005) plantean que la eficacia de las tácticas se relaciona con la secuencia en que se utilizan en un intento de influencia. En general en un intento de influencia las personas comienzan utilizando tácticas suaves y positivas que exigen menos esfuerzo y costos, si el objetivo de influencia no se cumple entonces emplean estrategias más duras a manera de tentativas de seguimiento.

Yukl, et al., (1993; en Lussier y Achua, 2005) sugieren que la secuencia general de uso de las tácticas es la siguiente:

1. *Solicitudes Iniciales*: las tácticas de persuasión racional, congraciamiento y solicitud personal se emplean comúnmente como peticiones iniciales.
2. *Solicitudes de Seguimiento*: las tácticas de legitimación e intercambio se usan como solicitudes de seguimiento, finalmente, si el objetivo no se cumple se utilizan tácticas más duras como la coalición y la presión que son útiles para conseguir sumisión, sin embargo, estas tácticas deben usarse solo cuando sea necesario y como último recurso para que no se afecten las relaciones ni el desempeño de las personas.

Por su parte, Yukl, Kim y Falbe, (1996) plantean que las tácticas de influencia utilizadas, el poder del agente (legítimo o de referencia) y los factores de contenido de la petición (importancia, atractivo) afectan los resultados del intento de influencia.

Estos autores encontraron que es más probable conseguir el compromiso del blanco, si la petición es importante y resulta interesante llevarla a cabo, si el agente cuenta con un poder de referencia y utilice tácticas de influencia como consulta, apelación inspiracional, así como métodos de persuasión racional fuertes (explicaciones detalladas, análisis costo-beneficio, exposición de evidencias) (Yukl, Kim y Falbe, 1996).

En síntesis, la investigación en este campo indica que la elección de una táctica y su efectividad depende en parte de la dirección de la influencia, del poder del agente, de la resistencia del blanco, de los objetivos de influencia, de la naturaleza de la situación, de la secuencia y la combinación de tácticas, y de la importancia de la petición (Kipnis, et al., 1980, Yukl y Falbe, 1990; Yukl y Tracey, 1992, Falbe y Yukl, 1992, Yukl, et al, 1993, Yukl, et al., 1996).



4.2.6 Investigaciones sobre tácticas de influencia.

En las últimas dos décadas, la teoría de la influencia interpersonal se ha aplicado a la organización con el objetivo de comprender mejor el comportamiento de las personas en el trabajo (Higgins, Judge y Ferris 2003). El uso de las tácticas de influencia dentro del contexto laboral se ha estudiado desde hace tiempo, las investigaciones realizadas exploran diversos aspectos de las estrategias utilizadas para influir en el comportamiento de los demás en las organizaciones.

El principal aspecto que ha sido investigado es el de las diferencias direccionales en el uso de las tácticas de influencia, pues las personas no utilizan los mismos métodos para influir en sus superiores, subordinados o compañeros de trabajo. Las investigaciones realizadas en este campo muestran evidencia de que el estatus jerárquico del agente de influencia o el poder que posee afectan la elección de las tácticas que se emplea para influir en el comportamiento de los demás.

4.2.6.1 Tácticas descendentes.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Montero, 2005) en su investigación encontraron que las tácticas empleadas se relacionan con la dirección de la tentativa de influencia, en la primer etapa de su estudio que se basó en 14 estrategias, observaron que la clandestinidad, las sanciones administrativas, el entrenamiento, las demandas y la explicación racional se utilizaban más para influir en los subordinados. Mientras que en la segunda fase, a partir de la tipología de ocho tácticas, encontraron que las sanciones y la asertividad se utilizan más para influir en los subordinados, aunque también se emplean con menor frecuencia las tácticas de congraciamiento, apelación superior e intercambio.

Por su parte, Yukl y Falbe, (1990) en su investigación que incluyó tanto los informes del agente como los del blanco sobre el uso de las tácticas de influencia, encontraron que los directivos reportaron utilizar más las tácticas de presión, apelar a la inspiración, consulta para influir en sus subordinados, aunque también usan la apelación superior y el congraciamiento. Mientras que a partir de los informes de los blancos se confirmó el mayor uso de las estrategias de presión, apelación inspiracional y apelación superior para influir en los empleados, pero no encontraron diferencias en el uso del congraciamiento y la consulta.

Posteriormente Yulk y Tracey, (1992) realizaron un estudio para confirmar el uso diferencial de las tácticas utilizadas por los directivos para influir en los subordinados basándose en los informes de los receptores de la influencia, sus resultados confirman



lo encontrado por Yukl y Falbe, (1990) respecto a que las tácticas de apelación inspiracional y presión son más utilizadas para influenciar a los subordinados, aunque también se emplea el congradamiento, sin embargo, no se encontraron diferencias direccionales en el uso de la estrategia de consulta.

Más recientemente, Luque y Munduate, (2000), realizaron un estudio mediante una metodología observacional que se basó en la tipología de Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980) con el objetivo de corroborar los resultados sobre las diferencias direccionales en el uso de las tácticas de influencia empleadas por directivos, sus resultados confirmaron lo encontrado por Kipnis, et al (1980), respecto a que los superiores tienden a utilizar más las tácticas de asertividad y sanciones para influir en sus subordinados.

Los resultados encontrados en cuanto al uso de las tácticas de influencia descendente sugiere que como los agentes poseen un estatus jerárquico superior y cuentan con más poder formal tienen más medios para influir en sus subordinados, lo que aumenta la posibilidad de que utilicen tácticas más directivas y de presión sobre todo cuando existe resistencia en el blanco. Sin embargo, los resultados obtenidos mediante las tácticas de presión como la asertividad y las sanciones pueden no ser tan efectivos como los conseguidos utilizando otras tácticas más participativas o emocionales (Kipnis y Schmidt 1983, en Luque y Munduate, 2000; Yukl y Tracey, 1992).

4.2.6.2 Tácticas ascendentes.

Como se mencionó antes en la influencia ascendente la persona que ejerce la influencia cuenta con menos poder formal que quien la recibe lo cual determina el tipo de tácticas que utiliza para influir en sus superiores.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Montero, 2005) en la primera etapa de su estudio, a través de la clasificación de 14 estrategias, encontraron que las tácticas de autopresentación, datos de respaldo y coaliciones se usaban más para influir en los superiores. Y en la segunda fase de su investigación, a partir de la tipología de ocho tácticas, observaron que en la influencia ascendente se usan más las tácticas racionales, la apelación superior, el intercambio y las coaliciones.

Por su parte, Yukl y Falbe, (1990) en su investigación, encontraron a partir de los reportes de los agentes de influencia que las tácticas de apelación superior e intercambio se utilizan menos para influir en los superiores. Mientras que a través de los reportes de los blancos de influencia no se encontraron diferencias en el uso de la táctica de intercambio. En este estudio, de manera general, no se encontraron diferencias en el uso de las tácticas en la influencia ascendente.



Posteriormente, Yukl y Tracey (1992) en su investigación que se basó en los informes de los receptores de la influencia, encontraron que la táctica de persuasión racional se utiliza más para influir en los superiores, pero además se usa la táctica de coalición que se emplea también con los compañeros de trabajo.

Luque y Munduate, (2000) basándose en la clasificación de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) encontraron que dado su estatus jerárquico inferior los subordinados tienden a utilizar más la táctica de racionalidad para influir en sus jefes.

La mayoría de las investigaciones realizadas confirman un mayor uso de tácticas racionales para influir en los superiores, al parecer dado que los agentes carecen de poder formal utilizan tácticas que se basan en su poder personal (referente, experto), pues deben convencer al blanco de hacer lo que les piden; además, estas tácticas pueden considerarse apropiadas por parte de los superiores y por tanto les evitan sanciones a los subordinados.

4.2.6.3 Tácticas laterales.

En la influencia lateral no existen diferencias de poder formal entre el agente y el blanco de influencia, lo que determina el tipo de tácticas que utilizan para influir en los compañeros de trabajo.

En la primera fase de su investigación Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Montero, 2005) encontraron que para influir a los compañeros se utilizan las tácticas de peticiones directas e indirectas. Mientras que en la segunda fase de su estudio observaron que las tácticas de congraciamiento, apelación superior e intercambio se usan más para influir en los compañeros, aunque también se utilizan con los subordinados.

Yukl y Falbe (1990) en su investigación a partir de los reportes del agente de influencia encontraron que la apelación superior, el intercambio y el congraciamiento se usan más para influir en los compañeros, aunque también se usan con los subordinados, lo que confirma lo encontrado por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980). Pero mediante los informes de los blancos solo encontraron que la apelación superior se usa más para influir en los compañeros, pero no se confirmó que las tácticas de intercambio y congraciamiento también se emplearan más en la influencia lateral.

Posteriormente, Yukl y Tracey (1992) en su investigación a través de los informes de los blancos encontraron que las tácticas de intercambio, solicitud personal y legitimación se utilizan más para influir en los compañeros de trabajo.



Aunque también se emplea la táctica de congraciamiento que de igual forma se usa con los subordinados y la de coalición que además se usa con los superiores.

Por su parte, Luque y Munduate, (2000) basándose en el estudio de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) encontraron que la táctica de intercambio se utiliza más para influir en los compañeros de trabajo.

La mayoría de los estudios confirman que en la influencia lateral los agentes utilizan más tácticas de intercambio para influir en sus compañeros de trabajo, lo cual se puede explicar tomando en cuenta que no poseen autoridad en la cual basar su influencia, por lo que deben convencer al blanco de hacer lo que les piden. Además de que este tipo de tácticas pueden contribuir a mantener relaciones adecuadas con sus colegas.

4.2.6.4 Tácticas de influencia y evaluación del desempeño.

La investigación muestra que se utilizan diversas tácticas de influencia para alcanzar diferentes objetivos personales u organizacionales, de manera que, las estrategias de influencia pueden ser usadas por las personas para obtener resultados deseados.

Kipnis y Schmidt (1988; en Gutiérrez y Mejía, 2002) realizaron una investigación sobre la manera en que las tácticas ascendentes de influencia empleadas por los subordinados para influir en sus superiores afectaban sus salarios, sus evaluaciones del desempeño y su nivel de estrés.

Utilizando seis tácticas de influencia ascendente: racionalidad, coalición, congraciamiento, intercambio, asertividad y apelación superior elaboraron una clasificación de cuatro estilos de influencia con base a la frecuencia con que se emplean dichas tácticas: 1) en el *estilo emergente* las personas tienden a usar todas las tácticas con el objetivo de lograr lo que quieren, empleando insistentemente el rango completo de estrategias, 2) en el *estilo de congraciarse*, las personas utilizan más las estrategias de amabilidad, 3) en el *estilo de a la expectativa*, los individuos casi no emplean ninguna de las tácticas para conseguir lo que desean y 4) en el *estilo táctico* las personas utilizan más la lógica y la persuasión racional para tratar de influir en sus superiores.

En base a la clasificación obtenida, estos autores, encontraron que tanto las mujeres como los hombres que usaban el estilo de influencia emergente recibían calificaciones de desempeño más bajas, mientras que en el caso de los hombres el estilo que funcionaba mejor era el táctico; con relación a los salarios, observaron que quienes



empleaban el estilo táctico ganaban más que los que usaban otros estilos, finalmente, encontraron que el estilo emergente se asocia con un nivel alto de estrés.

Estos resultados indican que la eficacia de las diversas tácticas de influencia varía y que las tácticas ascendentes son usadas por los subordinados en sus intentos por obtener resultados deseados como evaluaciones del funcionamiento positivas, promociones o aumentos de sueldo (Kipnis y Schmidt, 1988, en Gutiérrez y Mejía, 2002).

Por su parte, Yukl y Tracey (1992) realizaron una investigación sobre los efectos que las tácticas de influencia utilizadas por los directivos tenían en la eficacia de su trabajo, utilizando los reportes de los blancos de influencia de 128 directivos y las evaluaciones de su funcionamiento realizadas por sus jefes, encontraron que los niveles de eficacia de los gerentes se correlacionaban positivamente con el uso de las tácticas de persuasión racional, apelar a la inspiración y consulta, pues al parecer estas estrategias son más efectivas para lograr que los receptores de la influencia (superiores, subordinados y compañeros) realicen la tarea que se les pide, lo que a su vez repercute en un mejor desempeño de los directivos en su puesto de trabajo.

Además, encontraron que sin importar la dirección de la influencia la táctica de persuasión racional era el mejor predictor de los niveles de eficacia proporcionados por el jefe de un directivo. Pero las correlaciones para las evaluaciones del funcionamiento no eran fuertes, pues el desempeño está determinado por muchos factores además del comportamiento de influencia del directivo.

Posteriormente, Higgins, Judge y Ferris (2003) realizaron un metanálisis sobre la relación entre las tácticas de influencia ascendente y los resultados del trabajo como las evaluaciones del desempeño, las promociones y los salarios, el cual se basó en la clasificación de tácticas ascendentes de Kipnis, et al., (1980) y en las tácticas de autopresentación (congraciamiento /autopromoción) de Jones y Pittman (1982).

En cuanto a los efectos que las tácticas de influencia tienen en los resultados de trabajo encontraron que el congraciamiento y la racionalidad tenían un efecto positivo en ambos resultados, pero era más fuerte en las evaluaciones del funcionamiento que en los resultados extrínsecos como los salarios y las promociones. Mientras que la táctica de autopromoción tenía un efecto débil en ambos tipos de resultados.

Los autores concluyeron que las tácticas de congraciamiento y racionalidad se correlacionaron fuertemente con las calificaciones del funcionamiento dado que éstas son influidas directamente por la conducta del empleado y además están bajo el control



directo del jefe, mientras que afectan de manera indirecta los resultados extrínsecos mediante su efecto en los niveles de funcionamiento que son una base importante en las decisiones de aumento de sueldo y ascensos.

Por tanto, la evidencia sugiere que las personas que emplean más las tácticas de congraciamiento y racionalidad para influir en sus superiores pueden tener mayor éxito en sus carreras en comparación con los individuos que utilizan estas tácticas en menor grado.

Dulebohn y Ferris, (1999) realizaron un estudio para identificar los procesos que intervienen en el uso de las tácticas de influencia y las decisiones de recursos humanos como las evaluaciones del desempeño, los niveles de promoción y los aumentos salariales. Propusieron un modelo que establece que las opiniones de los supervisores respecto a las habilidades interpersonales de los subordinados, la simpatía y la semejanza percibida con ellos son procesos mediadores entre las tácticas de influencia y las decisiones de recursos humanos. Para realizar su investigación pidieron a 247 parejas de subordinados y supervisores que contestaron un cuestionario, para conocer la frecuencia de las tácticas de influencia ascendente utilizadas por los empleados y las calificaciones otorgadas por los superiores.

Encontraron que las tácticas de razonamiento y asertividad afectaban directamente las evaluaciones de las habilidades interpersonales, y la táctica de realización de un favor tenía un efecto positivo en la simpatía por el subordinado y la semejanza percibida, mientras que tenían efectos indirectos en las evaluaciones del desempeño y en los niveles de promoción.

Los resultados indican que las tácticas de influencia ascendente de razonamiento, asertividad y realización de un favor utilizadas por los subordinados intervienen en las decisiones de recursos humanos pues afectan las opiniones de los supervisores respecto a las habilidades interpersonales, la simpatía y la percepción de semejanza con los subordinados, que a su vez influyen en las calificaciones de desempeño otorgadas y en la percepción del potencial de promoción del empleado.

Por su parte, Dulebohn, Murray y Ferris (2004) realizaron un estudio longitudinal sobre los efectos de las tácticas de influencia ascendentes en el proceso de evaluación del desempeño. Utilizaron un modelo que establece que el uso de las tácticas de influencia es afectado por la simpatía que el subordinado siente hacia el supervisor y el resultado de la evaluación anterior, a su vez, la simpatía del jefe por el empleado está determinada por las estrategias que los empleados utilizan, y finalmente la evaluación del desempeño es afectada por las tácticas ascendentes.



Para realizar su investigación, examinaron los efectos de las tácticas de influencia en las evaluaciones de desempeño en un periodo de doce meses, usando los datos de 117 subordinados y 23 supervisores que evaluaron el desempeño de los empleados, reportaron las tácticas de influencia utilizadas por los subordinados y su simpatía hacia ellos.

Los resultados del estudio señalan que la táctica de autopromoción se relacionó negativamente con los resultados de la evaluación del funcionamiento en ambos periodos, pues quienes la usan reciben calificaciones de desempeño más bajas, mientras que la táctica de congraciamiento se asoció positivamente con los resultados de la evaluación del desempeño en los dos periodos, quienes usan esta táctica obtuvieron calificaciones más altas.

Por otra parte, los resultados muestran que el afecto del subordinado hacia el supervisor es un predictor de la elección de la táctica, la simpatía por el jefe se relaciona con un mayor uso de la táctica de congraciamiento y con un menor uso de la autopromoción, a su vez el afecto que tienen el jefe por el empleado es influido positivamente por el empleo del congraciamiento y negativamente por el empleo de la autopromoción.

Los autores concluyen que el uso de la táctica de congraciamiento conduce a mejores relaciones con el supervisor y a resultados más favorables de la evaluación del desempeño. Mientras que el empleo de la táctica de autopromoción conduce a una menor calidad en la relación con el supervisor y a resultados menos favorables en la evaluación del rendimiento.

En resumen, se puede decir que las tácticas de influencia son un aspecto importante para la efectividad organizacional, pues constituyen las conductas mediante las cuales las personas pueden influir en los demás (superiores, subordinados, compañeros), y obtener su colaboración para realizar su trabajo, lo que les permite alcanzar tanto las metas personales como las de la organización. Pero la efectividad de las tácticas de influencia utilizadas depende de diversos factores como la dirección del proceso de influencia, el poder del agente, los recursos con los que cuenta, los objetivos de la influencia, su consistencia con las normas y valores del contexto donde se usa, la secuencia y la combinación en la que usan, etc., los cuales intervienen el resultado de su utilización (compromiso, sumisión o resistencia).



CAPÍTULO 5.

MÉTODO.

5.1 Justificación y Planteamiento del problema.

Las organizaciones son sistemas sociales que buscan alcanzar diversos objetivos de producción, de crecimiento económico, comercialización, etc., para lo cual necesitan de la colaboración de sus empleados, quienes les proporcionan las capacidades, los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades que les permitan conseguir sus metas, a cambio de lo cual buscan satisfacer diversas necesidades y metas personales, de manera que, entre las personas y las organizaciones ocurre un proceso de intercambio mutuo, mediante el cual se determina en gran parte el comportamiento en el trabajo.

Pero para que las organizaciones sean exitosas requieren que la contribución de sus empleados les ayude a alcanzar sus metas, de modo que, como resultado de su conducta en el trabajo buscan obtener un desempeño eficaz que incluye aquellas acciones y conductas que son importantes para alcanzar las metas de la organización, y puede medirse en términos de lo que hace cada individuo, esto es su nivel de contribución al trabajo (Campbell, et al., en Muchinsky, 2002). Para ello establecen estándares de rendimiento que indican a los trabajadores los resultados que tienen que alcanzar en su trabajo y sistemas de incentivos mediante los cuales recompensan a quienes los consiguen.

Por tanto, si el desempeño es eficiente contribuye al éxito de la organización, pues los empleados logran los resultados de su puesto de trabajo, y de ese modo, ayudan a alcanzar las metas organizacionales; pero también apoya el desarrollo personal, pues los empleados pueden obtener las recompensas que otorga la organización como aumentos salariales, ascensos, reconocimientos, etc. Por el contrario, un rendimiento poco eficaz genera inconvenientes a la empresa como baja productividad, productos o servicios de poca calidad, etc., que impactan el alcance de sus objetivos; pero también a las personas que ven bloqueado su éxito laboral.



Por otra parte, dado que las organizaciones son sistemas sociales con actividades mutuamente interdependientes, las personas no realizan sus actividades solas, sino que interactúan con otros y requieren de su cooperación para llevar a cabo sus tareas y alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo, pues no controlan todas las condiciones necesarias para llevar a cabo una acción u obtener los resultados deseados (Pfeffer, 1993).

En este sentido, las tácticas de influencia que son la forma en que las personas buscan influir en sus subordinados, colegas y superiores para obtener beneficios personales o satisfacer metas organizacionales (Uribe, et al., 2003), pueden ser aspectos importantes en el ámbito laboral, pues las personas tratan de influir en los demás para conseguir diversos objetivos como obtener ayuda con el trabajo propio, conseguir la información y los recursos necesarios para efectuarlo, lograr la aprobación para hacer cambios en las políticas o procedimientos de trabajo, asignar tareas o actividades, mejorar el desempeño de los demás, etc. (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980, en Montero, 2003; Yukl & Falbe, 1990). Lo que a su vez, puede contribuir a mejorar el desempeño de las personas en su trabajo y el éxito con que la organización alcanza sus metas.

A sí mismo, las tácticas de influencia descendente pueden mejorar la eficacia con que los supervisores realizan su trabajo, al usarlas para instruir a los subordinados, conseguir que alcancen los objetivos de su trabajo y mejorar las relaciones con ellos. En el caso de las tácticas de influencia ascendente pueden mejorar tanto el trabajo de los directivos, mediante el apoyo y la comunicación que reciben de su personal; como el de los empleados, ayudando que obtengan los conocimientos necesarios o una mayor autonomía al realizarlo. Mientras que las estrategias de influencia lateral permiten obtener la cooperación de los compañeros para hacer el trabajo, conseguir la información necesaria para mejorar el desempeño y favorecer las relaciones personales. Por lo que, el uso eficiente de las tácticas de influencia puede mejorar la comunicación, las relaciones de trabajo y la cooperación entre el personal, lo que a su vez puede beneficiar el desempeño laboral individual.

La presente investigación pretendió determinar si las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral utilizadas por los supervisores y los trabajadores operativos se relacionan con su desempeño laboral; así como identificar las características sociodemográficas que pueden intervenir en el uso de las estrategias de influencia en las organizaciones y en el desempeño en el trabajo.



Por tanto, la pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cómo se relacionan las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral utilizadas por los supervisores y los trabajadores con su desempeño laboral?

5.2 Objetivo General

- Identificar la relación entre las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral utilizadas por los supervisores y los trabajadores operativos con su desempeño laboral.

5.2.1 Objetivos específicos

- Identificar si las características sociodemográficas de los supervisores y de los trabajadores, sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, sueldo, nivel jerárquico y número de ascensos, afectan el uso de las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral.
- Determinar si las características sociodemográficas de los supervisores y de los trabajadores, sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, sueldo, nivel jerárquico y número de ascensos, afectan su desempeño laboral.
- Obtener la confiabilidad de los instrumentos para la medición de las tácticas de influencia organizacional y para las escalas de evaluación del desempeño utilizadas en la investigación.

5.3 Hipótesis de investigación

H1: Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral utilizadas por los supervisores y los trabajadores se correlacionan de manera estadísticamente significativa con su desempeño laboral.

Ho: Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral utilizadas por los supervisores y los trabajadores no se correlacionan de manera estadísticamente significativa con su desempeño laboral.

H2: Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral empleadas por los supervisores y los trabajadores se relacionan de forma estadísticamente significativa con sus características sociodemográficas, edad, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, sueldo y número de ascensos.



Ho: Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral empleadas por los trabajadores no se relacionan de forma estadísticamente significativa con sus características sociodemográficas, edad, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, sueldo y número de ascensos.

H3: El desempeño laboral de los supervisores y de los trabajadores se relaciona de manera estadísticamente significativa con sus características sociodemográficas, edad, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, sueldo y número de ascensos.

Ho: El desempeño laboral de los supervisores y de los trabajadores no se relaciona de manera estadísticamente significativa con sus características sociodemográficas, edad, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, sueldo y número de ascensos.

5.4. Variables

Variable Independiente: Tácticas de influencia organizacional descendente, ascendente y lateral.

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Variables Clasificadoras: Características sociodemográficas de los trabajadores, así como otras características de interés que se midieron en la investigación.

5.4.1 Definición conceptual de variables

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

Desempeño laboral: Incluye las acciones de los empleados que son importantes para cumplir las metas de la organización y puede medirse en términos de lo que hace cada individuo, esto es, su nivel de contribución a la consecución de los objetivos (Campbell, et al., en Muchinsky, 2002).

Características Sociodemográficas: Son los datos relativos a las características personales y laborales de las personas que conformaron la muestra de estudio. A continuación se presentan las definiciones de estas variables.

1. **Sexo:** clasificación de masculino o femenino de acuerdo a las características físicas o biológicas de la persona (Gutiérrez y Mejía, 2002).



2. **Edad:** se refiere al número de años que ha vivido una persona.
3. **Escolaridad:** se considera como el grado máximo de estudios que tiene la persona.
4. **Estado civil:** condición en la que se encuentra una persona respecto a su relación con la sociedad, es decir, si tiene o tuvo compañía estable con una persona del sexo opuesto (Gutiérrez y Mejía, 2002).
5. **Antigüedad en la organización:** se considera como el número de años que la persona ha permanecido en la organización en la que se encuentra laborando actualmente.
6. **Antigüedad en el Puesto:** se considera como el número de años que la persona ha permanecido en el puesto que desempeña actualmente.
7. **Sueldo:** se refiere al pago o remuneración mensual recibida por el desempeño de un trabajo.
8. **Nivel jerárquico:** se refiere a la ubicación del cargo que ocupa una persona dentro de la estructura de la organización.
9. **Número de ascensos:** se considera como la cantidad de cargos o niveles que la persona ha avanzado en la jerarquía de la organización.

Características de interés: son datos que se recolectaron en la investigación por considerar que podían relacionarse con las variables de estudio.

10. **Número de subordinados:** se refiere a la cantidad de personas que están a cargo del supervisor.
11. **Satisfacción laboral:** es el grado en el que a las personas les gusta o agrada su trabajo (Spector, 2002).
12. **Éxito de la influencia:** se considera como el grado en que los trabajadores perciben que pueden conseguir un beneficio u obtener la colaboración de sus subordinados, jefes o compañeros.

5.4.2 Definición operacional de variables

Tácticas de Influencia Organizacional: respuestas emitidas por los supervisores al cuestionario que mide las tácticas de influencia descendente (TIO-JAS) y respuestas dadas por los trabajadores al cuestionario que mide las tácticas de influencia ascendente (TIO-SAJ) y a la escala que evalúa las tácticas de influencia lateral (TIO-CC).

Desempeño laboral: resultados de la evaluación del desempeño realizada por los jefes inmediatos de los trabajadores operativos y de los supervisores.



Características Sociodemográficas: respuestas que los supervisores y los empleados proporcionan en la encuesta de datos.

5.5. Escenario

La investigación se realizó en una empresa del sector público dedicada a la fabricación, que tiene una estructura tradicional, pues se organiza en diferentes líneas de producción en las que se elabora un producto específico, enfatiza la especialización del trabajo que se divide en tareas concretas que son realizadas por los empleados siguiendo reglas o procedimientos específicos, y se establecen líneas de autoridad, ya que los trabajadores son supervisados por el gerente de la línea quien, a su vez, reporta al jefe de la fábrica (Dubrin, 2003; Rodríguez, 2004).

5.6. Participantes

Participaron en este estudio 109 trabajadores que laboran en una empresa de producción, 24 eran supervisores de línea y 85 eran operarios, que se seleccionaron mediante un *muestreo no probabilístico accidental* pues no se les asignó aleatoriamente y sólo se incluyó en la investigación a las personas que estaban disponibles en la organización (Kerlinger, 2002, Cozby, 2005).

5.7 Tipo de Estudio

El estudio fue *exploratorio y correlacional* (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) pues su objetivo fue investigar un problema poco estudiado y analizar la posible relación entre las variables: tácticas de influencia organizacional y desempeño laboral, medidas en un contexto particular.

5.8 Diseño de Investigación

El diseño de investigación fue *no experimental*, (Kerlinger, 2002) pues no se manipularon las variables de estudio, solamente se midieron y no se seleccionó de manera aleatoria a los sujetos; con base en su dimensión temporal se usó un diseño *transversal correlacional*, (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) puesto que los datos se recolectaron una sola vez con el propósito de analizar la relación entre dos variables en un momento determinado.



5.9 Instrumentos.

1. Cuestionarios de tácticas de influencia organizacional.

Para medir las tácticas de influencia organizacional se utilizaron tres instrumentos, uno para cada dirección de la influencia, elaborados por Uribe, et al., (2005) los cuales se describen a continuación:

- a) El cuestionario (TIO-JAS) mide las tácticas de influencia descendente, utilizadas en la dirección de jefe a subordinado, se conforma de 44 reactivos que evalúan 18 diferentes tácticas, las cuales se agrupan en cuatro factores: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva, y tiene un nivel de confiabilidad general alfa de Cronbach de 0.780 (ver anexo 1).
- b) El cuestionario (TIO-SAJ) evalúa las tácticas de influencia ascendente, empleadas en la dirección de subordinado a jefe, consta de 42 reactivos que miden 16 diferentes tácticas, agrupadas en tres factores: persuasión racional, persuasión autoritaria y persuasión irracional, y cuenta con una confiabilidad general alfa de Cronbach de 0.722 (ver anexo 2).
- c) El cuestionario (TIO-CC) mide las tácticas de influencia lateral, utilizadas en la dirección de compañero a compañero, se compone de 43 reactivos que evalúan 16 diferentes tácticas, que se agrupan en tres factores: persuasión racional, persuasión autoritaria y persuasión irracional, y tiene una confiabilidad general alfa de Cronbach de 0.467 (ver anexo 3).

En las tablas 1, 2 y 3 se muestran las definiciones de las tácticas de influencia organizacional medidas en cada uno de los factores de persuasión de los tres cuestionarios y la dirección de la influencia en la que se utilizan.

Los tres cuestionarios de tácticas de influencia tienen las mismas características estructurales:

1. Se conforman de los siguientes elementos: a) una hoja de instrucciones que indica a los participantes como deben contestar los reactivos que contiene el cuestionario, b) un apartado que contiene las preguntas junto con los espacios para las respuestas y c) una sección para los datos sociodemográficos de las personas.



2. Cuentan con dos tipos de reactivos: a) *frases con dirección* que emplean una escala tipo Likert con 6 opciones de respuesta para medir la preferencia de las personas respecto al uso de las diversas tácticas de influencia, y b) *reactivos situacionales* que plantean una situación específica y proponen seis posibles opciones de respuesta las cuales miden las preferencias de las personas hacia el uso de las diversas tácticas.

Con base en sus características los tres instrumentos se pueden clasificar de manera general como:

- Tipo de cuestionario: Técnica semiestructurada.
- Objetivo: Técnica de Ejecución Típica.
- Material: Prueba de Lápiz- papel.
- Aplicación: Individual y colectiva en ambos casos autoadministrada.

Tabla 1. Tácticas de Influencia Medidas en el Factor de Persuasión Racional.

| PERSUASIÓN RACIONAL | | |
|---------------------------|---|---------------------------|
| TÁCTICA | DEFINICIÓN | DIRECCIÓN DE USO |
| CAPACITAR | Mostrar cómo se hacen las cosas para incrementar el aprendizaje. | Descendente Ascendente |
| RECOMPENSAR | Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño. | Descendente Ascendente |
| EXPLICACIÓN RACIONAL | Argumentar razones para llevar a cabo una acción. | Descendente Ascendente |
| HACER ALIANZAS | Llegar a acuerdos con los demás de manera formal e informal. | Descendente |
| PEDIR UN FAVOR | Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad. | Descendente Ascendente |
| HACER EL TRABAJO DE OTROS | Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas. | Ascendente |
| SER AMABLE | Tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás | Descendente Ascendente |



Tabla 2. Tácticas de Influencia Medidas en los Factores de Persuasión Autoritaria y Persuasión Irracional.

| PERSUASIÓN AUTORITARIA | | |
|-------------------------------|---|------------------------------------|
| TÁCTICA | DEFINICIÓN | DIRECCIÓN DE USO |
| EVADIR | Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea. | Descendente- Ascendente Lateral |
| ORDENAR | Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc. | Descendente-Ascendente Lateral |
| OBEDECER | Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla. | Descendente- Ascendente |
| ACCIONES AMENAZANTES | Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables. | Descendente- Ascendente Lateral |
| AFIRMAR ALGO | Sostener o dar por cierta una cosa | Descendente |
| ALARDEAR | Mostrarse como una persona capaz y agradable | Descendente- Lateral |
| PERSUASIÓN IRRACIONAL | | |
| ENGAÑAR | Hacer caer en un error, mentir, defraudar. | Descendente- Ascendente |
| DESAFIAR | Hacer lo que se desea libremente. | Descendente- Lateral |
| INSINUAR | Dar a entender algo indirectamente. | Ascendente- Lateral |
| PERSISTIR | Intento repetitivo de influir en alguien. | Descendente- Ascendente Lateral |
| ACCIONES CLANDESTINAS | Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja de manera secreta, oculta. | Ascendente |
| EXPRESIONES FACIALES | Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo. | Ascendente- Lateral |
| EXPONER SIN FUNDAMENTO | Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias. | Descendente- Ascendente Lateral |



Tabla 3. Tácticas de Influencia Medidas en el Factor de Persuasión Afectiva.

| PERSUASIÓN AFECTIVA | | |
|----------------------------|---|------------------------|
| TÁCTICA | DEFINICIÓN | DIRECCIÓN DE USO |
| NEGOCIAR | Acción de intercambiar favores | Descendente Lateral |
| INTERCAMBIO BENEFICIOS | Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo de cosas entre personas. | Descendente Lateral |
| MOSTRAR EXPERIENCIA | Hacer alarde de conocimientos o habilidades | Lateral |
| REVISAR PARA ACLARAR DUDAS | Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter una cosa a un nuevo análisis, corregirla o repararla. | Lateral |
| REPARTIR EL TRABAJO | Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas. | Lateral |
| ORIENTAR A LOS DEMÁS | Dirigir o informar a alguien de lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos. | Lateral |
| INTIMAR | Trabar amistad (intimidación). Establecer una amistad estrecha y relaciones de confianza con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar. | Lateral |

2. Escalas de evaluación del desempeño.

Para medir el desempeño laboral de los supervisores y trabajadores operativos se elaboraron dos instrumentos de evaluación, uno por cada puesto. Como la organización no cuenta con el análisis de los puestos, mediante entrevistas realizadas a los jefes inmediatos se identificaron las principales funciones del cargo y las dimensiones específicas del desempeño que se consideran importantes para realizar el trabajo.



Con base en estos datos y en la investigación documental revisada (Campbell, 1990, en Landy y Conte, 2005; Chiavenato, 2000; Grados, 2002) se elaboraron dos escalas gráficas de evaluación discontinuas:

- a) Escala de medición del desempeño de los supervisores que evalúa diez dimensiones específicas del rendimiento (conocimiento del trabajo, supervisión, relaciones interpersonales, etc.) (ver anexo 4).
- b) Escala de medición del desempeño de los trabajadores operativos que evalúa nueve dimensiones específicas del rendimiento (producción, conocimiento del trabajo, calidad, cooperación, etc.) (ver anexo 5).

En ambos instrumentos el desempeño de los empleados se valora mediante una escala tipo Likert de 5 puntos que representa cinco alternativas de favorabilidad-desfavorabilidad del rendimiento del trabajador en cada una de las dimensiones, donde 1 corresponde al nivel de desempeño más bajo y 5 al nivel más alto. La calificación total del instrumento se obtuvo a través de la sumatoria de las puntuaciones conseguidas (1-5) en cada factor evaluado.

Al final de las escalas se incluyó una sección donde los evaluadores realizaban una evaluación general del desempeño de los empleados, seleccionando una de tres opciones: a) requiere capacitación para realizar bien su trabajo, b) es una persona adecuada para su puesto, realiza un trabajo satisfactorio, y c) destaca entre las mejores, tiene un desempeño muy eficiente por lo que se podría promover.

En la tabla 4 se definen las dimensiones de desempeño que se midieron en las escalas de calificación gráfica y se indica el puesto en el cual fueron evaluadas.

Se consideró adecuado emplear este tipo de escalas pues son métodos de fácil aplicación, que no requieren que el evaluador reciba una capacitación especial para utilizarlas, y además, se pueden usar para calificar a grandes grupos de trabajadores (Werther y Davis, 2000), por lo que, su aplicación resulta práctica.

Por otra parte, dado que la organización no cuenta con un sistema formal de evaluación, este método se puede ir perfeccionando a medida que se prueba, con el objetivo de obtener mediciones de desempeño más precisas.



Tabla 4. Dimensiones de Desempeño Evaluadas.

| DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO | DEFINICIÓN | PUESTO EVALUADO |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJO | Conjunto de conocimientos que posee el empleado en relación con los requeridos por el puesto y su habilidad para aplicarlos en el desempeño de sus funciones. | ⇒ Operarios ⇒ Supervisores |
| PRODUCCIÓN | Cantidad de trabajo efectuado normalmente de acuerdo a los parámetros establecidos. | ⇒ Operarios |
| CALIDAD DEL TRABAJO | Grado en que el empleado realiza su trabajo con exactitud, de manera completa y con buena presentación. | ⇒ Operarios |
| RELACIONES INTERPERSONALES | Habilidad del trabajador para establecer y mantener relaciones satisfactorias con otras personas (compañeros, subordinados, jefes) como parte de sus funciones. | ⇒ Operarios ⇒ Supervisores |
| RESPONSABILIDAD | Capacidad del trabajador para aceptar, enfrentar y comprometerse con los deberes de su puesto. | ⇒ Operarios ⇒ Supervisores |
| COOPERACIÓN | Actitud del trabajador para prestar ayuda a sus compañeros, para apoyar mediante esfuerzo adicional a la empresa y su disposición para acatar las órdenes recibidas. | ⇒ Operarios |
| PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA | Grado al cual el empleado es puntual en relación con el horario de entrada establecido, el cumplimiento de los horarios de comida y su registro de asistencia. | ⇒ Operarios ⇒ Supervisores |
| ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO | Grado en que el empleado cumple con las metas u objetivos establecidos para su puesto de trabajo. | ⇒ Supervisores |



Tabla 5. Dimensiones de Desempeño Evaluadas (continuación).

| DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO | DEFINICIÓN | PUESTO EVALUADO |
|-------------------------------|---|-------------------------------|
| HABILIDAD DE SUPERVISIÓN | Habilidad del supervisor para guiar y desarrollar eficientemente a su personal hacia el logro de los objetivos. | ⇒ Supervisores |
| PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN | Capacidad del supervisor para planear y organizar sus actividades y las de sus subordinados para el logro común de los objetivos de su área de trabajo. | ⇒ Supervisores |
| PRESENTACIÓN PERSONAL | Considere la impresión causada a los demás por el aspecto personal del empleado, el cumplimiento del uniforme, su manera de arreglarse y el aseo en su persona. | ⇒ Operarios ⇒ Supervisores |
| ACTITUD HACIA EL TRABAJO | Es la disposición e interés del supervisor para realizar su trabajo y cumplir con sus funciones. | ⇒ Supervisores |
| DISCIPLINA | Grado en que el empleado respeta y cumple con las normas, los procedimientos y reglamentos establecidos por la organización al realizar su trabajo. | ⇒ Operarios ⇒ Supervisores |

5.11 Procedimiento.

- El estudio se realizó en una organización del sector público dedicada a la fabricación, primero se contacto al personal responsable de la empresa para pedir su autorización, así como programar los días y horarios destinados para ello.
- El cuestionario que mide las tácticas de influencia descendente (TIO-JAS) se aplicó al total de supervisores de la organización. Los cuestionarios que miden las tácticas de influencia ascendente (TIO-SAJ) y lateral (TIO-CC) se aplicaron a los trabajadores operativos, en dos sesiones, algunos participaron de manera voluntaria y otros fueron asignados por sus jefes con base en sus demandas de trabajo.



- Algunas ocasiones la aplicación se realizó de manera individual en el lugar de trabajo de cada empleado y en otras de manera colectiva en un espacio asignado para ello.
- En ambos casos el procedimiento de aplicación fue el mismo se entregó el material a los trabajadores que consistía en el cuestionario, y en pluma o lápiz si lo requerían, se indicaron las instrucciones de forma verbal, y se respondieron las preguntas planteadas por los participantes. El tiempo aproximado de la aplicación fue de 20 a 30 minutos en cada sesión.
- Para aplicar las escalas gráficas de medición del desempeño, se acudió con los jefes inmediatos de los supervisores y de los trabajadores operativos, se les entregó los instrumentos e indicó las instrucciones de manera verbal, así como la lista de los trabajadores a quienes tenían que evaluar, acordando una fecha para la entrega de los mismos.
- Una vez realizada la aplicación se procedió a la calificación y captura de los puntajes obtenidos en ambos instrumentos, para realizar el análisis estadístico se utilizó el paquete SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 12.0.
- Para alcanzar los objetivos y comprobar las hipótesis de investigación se realizó un análisis inferencial, utilizando las pruebas estadísticas correlación producto momento de Pearson y análisis de varianza de una sola vía (ANOVA).



CAPÍTULO 6

RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se van a presentar en tres apartados: el primero incluye la estadística descriptiva de la muestra de estudio, el segundo el análisis de confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados, y el tercero la estadística inferencial para comprobar las hipótesis de investigación respecto a la relación entre las variables medidas.

6.1 Análisis descriptivo.

La muestra del estudio estuvo integrada por 109 personas de las cuales 85 son trabajadores operativos y 24 supervisores de línea de una fábrica de producción, elegidas mediante un muestreo no probabilístico accidental. En las tablas 1 y 2 se presenta la estadística descriptiva de los datos de los empleados que conformaron la muestra.

Tabla 1. Características Personales de la Muestra.

| DATOS | SUPERVISORES | | | | | OPERARIOS | | | | |
|--------------|--------------|----|------|-------|------|--------------|----|------|-------|------|
| | GRUPOS | F | % | M | D S | GRUPOS | F | % | M | DS |
| Sexo | Masculino | 11 | 45.8 | | | Masculino | 31 | 36.5 | | |
| | Femenino | 13 | 54.2 | | | Femenino | 54 | 63.5 | | |
| | Total | 24 | | | | Total | 85 | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Edad | 25-35 años | 5 | 20.8 | 41.29 | 5.89 | 18-25 años | 33 | 38.8 | 29.21 | 6.50 |
| | 36-45 años | 12 | 50.0 | | | 26-35 años | 38 | 44.7 | | |
| | 46-55 años | 7 | 29.2 | | | 36-50 años | 14 | 16.5 | | |
| | | | | | | | | | | |
| Estado Civil | Soltero | 3 | 12.5 | | | Soltero | 37 | 43.5 | | |
| | Casado | 20 | 83.3 | | | Casado | 36 | 42.4 | | |
| | Unión libre | 1 | 4.2 | | | Unión libre | 2 | 2.4 | | |
| | | | | | | Divorciado | 10 | 11.8 | | |
| Escolaridad | Primaria | 4 | 16.7 | | | Primaria | 6 | 7.1 | | |
| | Secundaria | 15 | 62.5 | | | Secundaria | 51 | 60.0 | | |
| | Bachillerato | 3 | 12.5 | | | Bachillerato | 28 | 32.9 | | |
| | Carrera | 2 | 8.3 | | | | | | | |
| | Técnica | | | | | | | | | |

Tabla 2. Características Laborales de la Muestra.

| DATOS | SUPERVISORES | | | | | OPERARIOS | | | | |
|-------------------------------|------------------------|----|------|----------------------------|-------|-----------------|----|------|-------|-------|
| | GRUPOS | F | % | M | D S | GRUPOS | F | % | M | D S |
| Antigüedad en el Puesto | 1-5 años | 13 | 54.2 | 9.33 | 8.0 | 1-5 años | 54 | 63.5 | 5.93 | 4.73 |
| | 6-15 años | 5 | 20.8 | | | 6-10 años | 16 | 18.8 | | |
| | 16-25 años | 6 | 25.0 | | | 11-15 años | 8 | 9.4 | | |
| Antigüedad en la Organización | 5-10 años | 3 | 12.5 | 19.08 | 5.51 | 5-10 años | 51 | 60.0 | 6.67 | 5.26 |
| | 11-15 años | 3 | 12.5 | | | 11-15 años | 14 | 16.5 | | |
| | 16-20 años | 4 | 16.7 | | | 16-20 años | 11 | 12.9 | | |
| | 21-25 años | 14 | 58.3 | | | 21-25 años | 9 | 10.6 | | |
| Sueldo Mensual | 4,000-4,900 | 9 | 37.5 | 5,407 | 963.8 | 1,000-2,000 | 2 | 2.4 | 3,594 | 700.8 |
| | 5,000-6,000 | 6 | 25.0 | | | 2,100-3,000 | 20 | 23.5 | | |
| | 6,100-7,000 | 9 | 37.5 | | | 3,100-4,000 | 43 | 50.6 | | |
| Número de Ascensos | 0-1 ascensos | 6 | 30 | 2.0 | 1.03 | 0-1 Ascensos | 46 | 55.4 | 1.13 | .972 |
| | 2 ascensos | 9 | 45 | | | 2-3 Ascensos | 37 | 44.6 | | |
| | 3- 4 ascensos | 5 | 25 | | | | | | | |
| Nivel Jerárquico | Supervisor de 1° nivel | 5 | 20.8 | Clasificación Trabajadores | | Operario tipo 1 | 32 | 37.6 | | |
| | Supervisor de 2° nivel | 4 | 16.7 | | | Operario tipo 2 | 9 | 10.6 | | |
| | Supervisor de 3° nivel | 13 | 54.2 | | | Operario tipo 3 | 37 | 43.5 | | |
| | Supervisor de 4° nivel | 2 | 8.3 | | | Operario tipo 4 | 7 | 8.2 | | |
| Otras Variables Medidas. | | | | | | | | | | |
| DATOS | SUPERVISORES | | | | | OPERARIOS | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Satisfacción Laboral | Media Alta | 8 | 40 | 8.75 | .851 | Baja | 3 | 3.6 | 8.07 | 1.42 |
| | | 12 | 60 | | | Media | 12 | 14.5 | | |
| | | | | | | Alta | 68 | 81.9 | | |
| Éxito Influencia Descendente | Buen éxito Mucho Éxito | 12 | 50 | 6.41 | 2.43 | | | | | |
| | | 12 | 50 | | | Poco éxito | 15 | 18.1 | | |
| Éxito Influencia Ascendente | | | | | | Éxito medio | 35 | 42.2 | 6.41 | 2.43 |
| | | | | | | Mucho éxito | 33 | 39.8 | | |
| | | | | | | | | | | |
| Éxito Influencia Lateral | | | | | | Poco éxito | 12 | 14.8 | 6.58 | 2.33 |
| | | | | | | Éxito medio | 33 | 40.7 | | |
| | | | | | | Mucho éxito | 36 | 44.4 | | |



6.2 Análisis de Confiabilidad.

Para cumplir con el objetivo de determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados se realizó un análisis de confiabilidad obteniendo el coeficiente Alfa de Cronbach que indica la consistencia interna del instrumento.

Los resultados del análisis de confiabilidad se presentan primero para los tres instrumentos de tácticas de influencia descendente, ascendente, lateral, y para cada uno de sus factores, y posteriormente para las escalas de medición del desempeño.

Como se muestra en la tabla 3 el cuestionario de tácticas de influencia organizacional de jefe a subordinado (TIO-JAS) tuvo un nivel de confiabilidad total aceptable de .774 lo que indica que cuenta con consistencia interna pues sus elementos se interrelacionan entre sí.

Tabla 3. Análisis de confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Jefe a Subordinado (TIO-JAS)

| FACTORES | NÚMERO REACTIVOS | ALFA DE CRONBACH |
|---------------------------------|------------------|------------------|
| Persuasión Racional | 30 | .847 |
| Persuasión Autoritaria | 7 | .488 |
| Persuasión Irracional | 4 | .284 |
| Persuasión Afectiva | 3 | .444 |
| Cuestionario (TIO-JAS) Total | 44 | .774 |

En cuanto a los factores que lo integran, el factor de persuasión racional tuvo un nivel de confiabilidad alto de .847, mientras que el de persuasión autoritaria obtuvo un alfa de .488 que aumenta a .570 eliminando el reactivo 1, por su parte, los factores de persuasión afectiva y persuasión irracional obtuvieron los niveles de confiabilidad más bajos de .444 y .284 respectivamente, lo que puede deberse a que tienen pocos reactivos.



En la tabla 4 se muestra el análisis de confiabilidad del cuestionario de tácticas de influencia organizacional de subordinado a jefe (TIO-SAJ) el cual tuvo un nivel de confiabilidad total aceptable de .608 lo que indica que cuenta con consistencia interna y sus elementos se interrelacionan entre sí.

Tabla 4. Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (TIO-SAJ)

| FACTORES | NÚMERO REACTIVOS | ALFA DE CRONBACH |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Persuasión Racional | 22 | .553 |
| Persuasión Autoritaria | 7 | .498 |
| Persuasión Irracional | 13 | .666 |
| Cuestionario (TIO-SAJ) Total | 42 | .608 |

En cuanto a los factores que lo integran, el factor de persuasión racional tuvo un nivel de confiabilidad de .553 y el de persuasión irracional tuvo un nivel alfa de .666, los cuales no cambian significativamente al eliminar algún reactivo, por su parte, el factor de persuasión autoritaria tuvo un grado de confiabilidad de .498 que se eleva a .543 si se elimina el reactivo 36 haciendo su confiabilidad más aceptable, aunque quedan pocos reactivos.

Tabla 5. Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero (TIO-CC).

| FACTORES | NÚMERO REACTIVOS | ALFA DE CRONBACH |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| Persuasión Autoritaria | 7 | .697 |
| Persuasión Irracional | 10 | .405 |
| Persuasión Afectiva | 26 | .665 |
| Cuestionario (TIO-CC) Total | 43 | .563 |



Como se muestra en la tabla 5 el cuestionario de tácticas de influencia organizacional de compañero a compañero (TIO-CC) tuvo un nivel de confiabilidad de .563, el cual no cambia de forma significativa al eliminar algún reactivo. En cuanto a los factores que lo conforman el factor de persuasión autoritaria tuvo un nivel alfa de .697, que aumenta a .714 al eliminar el reactivo 5, al igual que el factor de persuasión afectiva que tuvo un valor alfa de .665 el cual se eleva a .717 al quitar el reactivo 35, lo que hace más aceptable su confiabilidad, por su parte, el factor de persuasión irracional obtuvo el grado de confiabilidad más bajo de .405 el cual no varía al quitar alguno de los ítems.

Tabla 6. Análisis de Confiabilidad para la Escala de Medición del Desempeño del Personal de Supervisores

| INSTRUMENTO | NÚMERO REACTIVOS | ALFA DE CRONBACH |
|--|------------------|------------------|
| Escala de Medición del Desempeño de los Supervisores | 10 | .886 |

En la tabla 6 se muestra el análisis de confiabilidad de la escala de medición del desempeño de los supervisores la cual tuvo un nivel de confiabilidad alto de .881 el cual aumenta a .901 si se elimina el reactivo 8 que mide la dimensión de desempeño presentación personal. Por lo que, el instrumento cuenta con consistencia interna, pues sus elementos se encuentran interrelacionados positivamente.

Tabla 7. Análisis de Confiabilidad para la Escala de Medición del Desempeño del Personal Operativo

| INSTRUMENTO | NÚMERO REACTIVOS | ALFA DE CRONBACH |
|---|------------------|------------------|
| Escala de Medición del Desempeño de los Trabajadores Operativos | 9 | .881 |



Como se observa en la tabla 7 la escala de medición del desempeño de los trabajadores operativos obtuvo un nivel de confiabilidad alto de .881, por lo que, el instrumento cuenta con consistencia interna y sus elementos se interrelacionan entre sí positivamente.

Por tanto, la mayoría de los instrumentos utilizados en la investigación contaron con un nivel de confiabilidad general aceptable, aunque algunos de sus factores obtuvieron grados de confiabilidad bajos, lo cual posiblemente se deba a que se conforman de pocos reactivos, por lo que, es conveniente que se incluyan más ítems y que los instrumentos se sigan probando en otras poblaciones para mejorar su confiabilidad.

6.3 Análisis inferencial.

En cuanto a la estadística inferencial los resultados de la investigación se van a presentar en tres secciones para cada una de las tácticas de influencia: descendente, ascendente y lateral con el objetivo de comprobar las hipótesis de investigación en cada dirección.

El análisis de los datos se realizó empleando las pruebas estadísticas Correlación producto momento de Pearson que indica el grado de asociación lineal entre dos variables con un nivel de medición de intervalo o de razón (Hernández, et al., 2003), Correlación de Spearman que señala el grado de asociación entre dos variables con un nivel de medición ordinal (Coolican, 2005), y Análisis de varianza de un solo factor que indica diferencias entre grupos con respecto a una variable cuantitativa (Coolican, 2005).

6.3.1 Tácticas de Influencia Descendente.

6.3.1.1 Correlaciones tácticas de influencia descendente y desempeño laboral.

Para comprobar la primera hipótesis de investigación y determinar si las tácticas de influencia descendente se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los supervisores se realizó un análisis de correlación Pearson.

En la tabla 8 se presentan las correlaciones de los factores de persuasión de las tácticas de influencia descendente con el desempeño total de los supervisores, como se observa las correlaciones entre ambas variables no fueron estadísticamente significativas, de manera que, las tácticas de influencia descendente utilizadas por los supervisores para influir en sus subordinados no se relacionan con su desempeño laboral total.



Tabla 8. Análisis de correlación Pearson de las tácticas de influencia descendente y el desempeño de los supervisores.

| | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | P RAC | | | | |
| Persuasión Racional | 1 | P AUT | | | |
| Persuasión Autoritaria | -.040 | 1 | P IRR | | |
| Persuasión Irrracional | -.121 | -.143 | 1 | P AFE | |
| Persuasión Afectiva | .341 | .370 | -.164 | 1 | DES T |
| Desempeño Total | .016 | .025 | .057 | .161 | 1 |

De igual forma no se encontraron correlaciones significativas entre los diferentes factores de persuasión (racional, autoritaria, irracional y afectiva) de las tácticas de influencia descendente, por lo que, los resultados indican que los supervisores no utilizan de manera simultánea diversas tácticas para influir en sus subordinados (ver tabla 8).

Por otra parte, también se realizó un análisis de correlación no paramétrico Spearman pues el tamaño de la muestra de supervisores fue pequeña ($N=24$), además, de que se correlacionó cada factor de persuasión de las tácticas de influencia descendente con cada una de las dimensiones del desempeño las cuales tienen un nivel de medición ordinal.

Mediante el análisis de correlación de Spearman, se encontró que los factores de persuasión autoritaria ($p \leq .05$) y persuasión afectiva ($p \leq .01$) de las tácticas de influencia descendente se correlacionaron positivamente con la evaluación global del desempeño, por lo que a mayor uso reportado de tácticas autoritarias y afectivas por parte de los supervisores, mejores valoraciones de su desempeño otorgadas por sus jefes inmediatos (ver tabla 9).



Tabla 9. Análisis de correlación Spearman factores de persuasión y evaluación global del desempeño de los supervisores.

| | | | |
|-----------------------------|-------|-------|------|
| | P AUT | | |
| Persuasión Autoritaria | 1 | P AFE | |
| Persuasión Afectiva | .333 | 1 | EVGD |
| Evaluación global desempeño | .500* | .422* | 1 |

* Correlación significativa a 0.05 (2 colas).

6.3.1.2 Correlaciones tácticas de influencia descendente y características sociodemográficas.

Para comprobar la segunda hipótesis de investigación se realizó un análisis de correlación Pearson, entre las tácticas de influencia descendente y las características sociodemográficas de los supervisores, edad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización, número de ascensos y número de personas a cargo; también se incluyeron otras variables de interés como la satisfacción laboral y el éxito de la influencia descendente, pero sólo esta última variable tuvo correlaciones significativas.

Como se muestra en la tabla 10, la variable éxito de la influencia descendente se correlacionó de manera positiva con el factor de persuasión autoritaria ($p \leq .01$), de manera que a mayor éxito percibido al influir en los subordinados mayor uso de tácticas de tipo autoritario.

Tabla 10. Análisis de correlación Pearson factor de persuasión autoritaria y éxito de la influencia.

| | | | |
|------------------------|--------|--------|-------|
| | P AUT | | |
| Persuasión Autoritaria | 1 | SUE | |
| Sueldo | -.052 | 1 | ÉXITO |
| Éxito Influencia | .576** | .424** | 1 |

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).



Por otra parte, el sueldo se correlacionó de manera positiva con la variable éxito de la influencia descendente ($p \leq .01$), de manera que, a mayor sueldo obtenido mayor éxito percibido para influir en los subordinados.

6.3.1.3 Correlaciones del desempeño laboral de los supervisores y características sociodemográficas.

Para comprobar la tercera hipótesis de la investigación se realizó un análisis de correlación Pearson entre el desempeño laboral de los supervisores y sus variables sociodemográficas, edad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización, número de ascensos y número de personas a cargo; también se incluyó la variable satisfacción laboral, sin embargo, solo la antigüedad en el puesto se relaciono significativamente.

Como se observa en la tabla 11 el desempeño total de los supervisores se correlacionó de manera significativa con la variable antigüedad en el puesto ($p \leq .05$), por lo manera que, a más años de laborar en el puesto mejores calificaciones obtenidas en el rendimiento laboral.

Tabla 11. Análisis de correlación Pearson desempeño laboral y variables clasificatorias.

| | | | | | |
|-------------------------|-------|--------|-------|-------|------|
| | DES | | | | |
| Desempeño Total | 1 | EDAD | | | |
| Edad | .197 | 1 | AN PU | | |
| Antigüedad Puesto | .453* | .605** | 1 | AN OR | |
| Antigüedad Organización | -.160 | .863** | .459* | 1 | SUEL |
| Sueldo | -.371 | .337 | .204 | .448* | 1 |

*Correlación significativa a 0.05 (2 colas).

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).

Por otra parte, la variable edad se relacionó de forma lógica con la antigüedad en el puesto y la antigüedad en la organización ($p \leq .01$), pues conforme aumenta la edad también se incrementa el tiempo de pertenecer a la empresa y de estar laborando en el puesto. Además a más tiempo de trabajar en la organización mayor salario recibido ($p \leq .05$).



6.3.1.4 Análisis de varianza de las tácticas de influencia descendente.

Para cumplir con el objetivo de identificar si las características sociodemográficas de los supervisores, intervienen en el uso de las tácticas de influencia descendente se realizó un análisis de varianza de una sola vía (ANOVA), encontrando que las variables sociodemográficas sexo y número de ascensos, así como la variable medida éxito de la influencia señalaron diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 12. Análisis de varianza del factor de persuasión autoritaria con las variables sexo y éxito de la influencia descendente.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|------------------------|------------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Persuasión Autoritaria | Sexo | Masculino | 3.735 | 5.818 | .025* |
| | | Femenino | 2.974 | | |
| Persuasión Autoritaria | Éxito Influencia Descendente | Buen Éxito | 2.931 | 6.359 | .019* |
| | | Mucho éxito | 3.715 | | |

* Nivel de significancia $\leq .05$

Como se muestra en la tabla 12 para el factor de persuasión autoritaria, se encontraron diferencias significativas señaladas por las variables sexo ($p \leq .05$) y éxito de la influencia descendente ($p \leq .05$), por una parte, se observa que el uso de tácticas de tipo autoritario se concentra cuando los jefes son de sexo masculino, y por otra, cuando perciben tener mucho éxito para influir en sus subordinados.

Tabla. 13 Análisis de varianza del factor de persuasión afectiva con la variable número de ascensos.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|---------------------|--------------------|----------------------|-------|-------|-------|
| Persuasión Afectiva | Número de Ascensos | Gpo 1 (1 ascenso) | 4.792 | 3.637 | .048* |
| | | Gpo 2 (2 ascensos) | 4.444 | | |
| | | Gpo 3 (3-4 ascensos) | 3.300 | | |

* Nivel de significancia $\leq .05$



Para el factor de persuasión afectiva, la variable número de ascensos ($p \leq .05$) señaló diferencias significativas, el uso de tácticas afectivas se concentra cuando los supervisores tienen menos promociones en la organización, sin embargo, la prueba de Scheffe no señaló diferencias significativas entre ninguno de los grupos (ver tabla 13).

6.3.1.5 Análisis de varianza del desempeño laboral de los supervisores.

Para comprobar si existen diferencias en el desempeño laboral de los supervisores determinadas por sus variables sociodemográficas se realizó un análisis de varianza de una vía (ANOVA).

Como se observa en la tabla 14, la variable número de ascensos señaló diferencias significativas ($p \leq .01$) para el desempeño laboral de los supervisores, quienes tienen menos ascensos en la organización obtuvieron puntajes más altos en su rendimiento, y de acuerdo con la prueba de Scheffe difieren significativamente con los supervisores del que tienen dos ascensos en la empresa, que tuvieron calificaciones más bajas en su desempeño.

Tabla 14. Análisis de varianza del desempeño laboral de los supervisores con la variable número de ascensos.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|-----------------|--------------------|----------------------|-------|-------|---------|
| Desempeño Total | Número de Ascensos | Gpo 1 (1 ascensos) | 48.67 | 8.044 | .003 ** |
| | | Gpo 2 (2 ascensos) | 39.67 | | |
| | | Gpo 3 (3-4 ascensos) | 43.20 | | |

** Nivel de significancia $\leq .01$

6.3.2 Tácticas de influencia ascendente.

6.3.2.1 Correlaciones tácticas de influencia ascendente y desempeño laboral.

Con el objetivo de comprobar si las tácticas de influencia ascendente se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores operativos se realizó un análisis de correlación Pearson entre los puntajes de los factores de persuasión (racional, autoritaria, irracional) de las tácticas ascendentes y las calificaciones del desempeño total de los trabajadores operativos.



Tabla 15. Análisis de correlación Pearson tácticas de influencia ascendente y desempeño de los operarios.

| | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | P RA | | | |
| Persuasión Racional | 1 | P AU | | |
| Persuasión Autoritaria | .063 | 1 | P IRR | |
| Persuasión Irrracional | .081 | .071 | 1 | DES T |
| Desempeño Total | -.022 | -.118 | .084 | 1 |

Como se muestra en la tabla 15 no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los factores de persuasión de las tácticas de influencia ascendente y el desempeño total de los trabajadores operativos, por lo que, las tácticas utilizadas por lo operarios para influir en sus jefes no se relacionan con su desempeño laboral global.

Tampoco se encontraron correlaciones significativas entre los diferentes factores de persuasión (racional, autoritaria, irracional y afectiva) de las tácticas de influencia ascendente, lo que indica que los trabajadores no usan de manera simultánea diversas tácticas para influir en sus superiores (ver tabla 15).

Por otra parte, también se realizó un análisis de correlación no paramétrico Spearman para determinar la relación entre los factores de persuasión de las tácticas de influencia ascendente y las dimensiones específicas del desempeño de los trabajadores operativos, las cuales tienen un nivel de mención ordinal.

Tabla. 16 Análisis de correlación Spearman persuasión autoritaria y producción.

| | | | | |
|------------------------|--------|-------|-------|------|
| | P AUT | | | |
| Persuasión Autoritaria | 1 | P RAC | | |
| Persuasión Racional | .104 | 1 | P IRR | |
| Persuasión Irrracional | .047 | .072 | 1 | PROD |
| Producción | -.217* | .033 | .093 | 1 |

*Correlación significativa a 0.05 (2 colas).



El factor de persuasión autoritaria de las tácticas de influencia ascendente se correlacionó de manera negativa con la dimensión del desempeño producción ($p \leq .05$), por lo que, a más uso de tácticas autoritarias para influir en el jefe menor calificación recibida en la productividad, pero este resultado se debe considerar con cuidado pues el análisis de correlación es no paramétrico (ver tabla 16). Los otros factores de persuasión no se relacionaron de forma significativa con ninguna dimensión del desempeño.

6.3.2.2 Correlaciones tácticas de influencia ascendente y características sociodemográficas.

Para comprobar la segunda hipótesis de la investigación y determinar si existen relaciones entre las tácticas de influencia ascendente y las variables sociodemográficas de los trabajadores operativos se realizó un análisis de correlación Pearson, considerando las variables edad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización, número de ascensos, así como otras variables medidas como la satisfacción laboral y el éxito de la influencia.

Tabla. 17 Correlaciones Pearson tácticas ascendentes y variables sociodemográficas.

| | | | | |
|-------------------------|-------|--------|--------|-------|
| | P IRR | | | |
| Persuasión Irracional | 1 | SUEL | | |
| Sueldo | .250* | 1 | EDAD | |
| Edad | .076 | .227* | 1 | AN OR |
| Antigüedad Organización | .057 | .378** | .798** | 1 |

* Correlación significativa a 0.05 (2 colas).

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).

Como se muestra en la tabla 17 el factor de persuasión irracional se correlacionó de manera positiva con el sueldo ($p \leq .05$), por lo que a mayor salario percibido mayor uso de tácticas irracionales para influir en el jefe. Los demás factores de persuasión de las tácticas de influencia ascendente no tuvieron relaciones significativas con las variables sociodemográficas.



Por otra parte, la variable edad se incrementa de manera paralela con otras variables como la antigüedad en la organización ($p \leq .01$) y el sueldo ($p \leq .05$), lo cual resulta lógico, pues conforme aumenta la edad también se incrementa el tiempo de estar laborando en la empresa y a su vez el pago recibido en el trabajo.

6.3.2.3 Análisis de varianza de las tácticas de influencia ascendente.

Para cumplir con el objetivo de identificar si las variables sociodemográficas de los trabajadores operativos intervienen en el uso de las tácticas de influencia ascendente se realizó un análisis de varianza de una vía, considerando las variables: sexo, edad, escolaridad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización, y número de ascensos.

Mediante el análisis de varianza no se encontraron diferencias en el uso de los diversos factores de persuasión de las tácticas de influencia ascendente determinadas por las variables sociodemográficas de los trabajadores.

Pero realizando un análisis por cada táctica ascendente, se encontró que las variables clasificación en la organización y sueldo indicaban diferencias significativas en la táctica capacitar ($p \leq .05$), los trabajadores que tienen una mejor clasificación en la organización (operario tipo 4) y reciben un salario más alto (3,100, 4,000), utilizan más esta táctica; aunque para ambas variables la prueba post hoc de Scheffe no señaló diferencias significativas en ninguno de los grupos.

Tabla 18. Análisis de varianza para la táctica capacitar con las variables nivel jerárquico y sueldo mensual.

| TÁCTICA | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|-----------|----------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|
| Capacitar | Clasificación en la Organización | Operario Tipo 1 | 4.067 | 3.740 | .014* |
| | | Operario Tipo 2 | 4.833 | | |
| | | Operario Tipo 3 | 4.333 | | |
| | | Operario Tipo 4 | 4.857 | | |
| | Sueldo Mensual | Gpo 1 (1,000-3,000) | 3.970 | 3.454 | .036* |
| | | Gpo 2 (3,100-4,000) | 4.411 | | |
| | | Gpo 3 (3,100-4,000) | 4.550 | | |

* Nivel de significancia $\leq .05$



6.3.3 Tácticas de influencia lateral.

6.3.3.1 Correlaciones tácticas de influencia lateral y desempeño laboral.

Para comprobar la primera hipótesis de investigación y determinar si las tácticas de influencia lateral se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores operativos se realizó un análisis de correlación Pearson.

Como se muestra en la tabla 19 no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los factores de persuasión de las tácticas de influencia lateral y el desempeño total de los trabajadores operativos, por lo que, las tácticas usadas por los operarios para influir en sus compañeros no se relacionan con su desempeño laboral.

Tabla 19. Correlaciones Pearson tácticas de influencia lateral y desempeño de los trabajadores operativos.

| | | | | |
|------------------------|---------|-------|-------|-----|
| | P AUT | | | |
| Persuasión Autoritaria | 1 | P IRR | | |
| Persuasión Irracional | .337** | 1 | P AFE | |
| Persuasión Afectiva | -.399** | -.053 | 1 | DES |
| Desempeño Total | -.156 | .110 | -.019 | 1 |

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).

Por su parte, el factor de persuasión autoritaria de las tácticas de influencia lateral se correlacionó de manera positiva con el factor de persuasión irracional ($p \leq .01$) y de forma negativa con el de persuasión afectiva ($p \leq .01$), de modo que, a mayor uso de tácticas autoritarias mayor empleo de tácticas irracionales y menor uso de tácticas afectivas para influir en los compañeros de trabajo (ver tabla 19).

Por otra parte, se realizó un análisis de correlación no paramétrico Spearman con el objetivo de determinar si los factores de persuasión de las tácticas laterales se relacionaban con dimensiones específicas del desempeño de los trabajadores operativos.



Tabla 20. Correlaciones Spearman tácticas laterales y dimensiones del desempeño de los Operarios.

| | | | | | |
|-----------------------------|--------|---------|--------|--------|------|
| | P AU | | | | |
| Persuasión Autoritaria | 1 | P AFE | | | |
| Persuasión Afectiva | -.229* | 1 | PROD | | |
| Producción | .294** | -.215* | 1 | RES | |
| Responsabilidad | .021 | -.214* | .504** | 1 | EVGD |
| Evaluación Global Desempeño | .066 | -.290** | .492** | .645** | 1 |

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).

El factor de persuasión autoritaria de las tácticas de influencia lateral se correlacionó de manera positiva con la dimensión del desempeño producción ($p \leq .01$), por lo que a mayor uso en las tácticas autoritarias para influir en los compañeros mayor calificación recibida en la productividad (ver tabla 20).

Por su parte, el factor de persuasión afectiva se relacionó de manera negativa con las dimensiones producción ($p \leq .05$) y responsabilidad ($p \leq .05$), así como con la evaluación global del desempeño ($p \leq .01$), por lo que, a mayor empleo de tácticas afectivas menores calificaciones en la productividad, la responsabilidad y la valoración general del rendimiento (ver tabla 20).

6.3.3.2 Correlaciones tácticas de influencia lateral y características sociodemográficas.

Para determinar si existe relación entre las tácticas de influencia lateral y las características sociodemográficas de los trabajadores operativos se llevó a cabo un análisis de correlación Pearson.

La variable éxito de la influencia lateral se correlacionó de manera positiva con el factor de persuasión afectiva ($p \leq .05$), por lo que a mayor éxito percibido al influir en los compañeros de trabajo mayor uso de tácticas de tipo afectivo (negociar, orientar, intimar), aunque se debe considerar que el valor de la correlación es pequeño (ver tabla 21). Los demás factores de persuasión lateral no se relacionaron de forma significativa con las variables sociodemográficas de los operarios.



Tabla. 21 Correlaciones Pearson tácticas laterales y características sociodemográficas de los operarios.

| | | | | |
|--------------------------|---------|-------|-------|-----|
| | P AUT | | | |
| Persuasión Autoritaria | 1 | P IRR | | |
| Persuasión Irrracional | .337** | 1 | P AFE | |
| Persuasión Afectiva | -.399** | -.053 | 1 | EXI |
| Éxito Influencia Lateral | -.110 | -.073 | .251* | 1 |

* Correlación significativa a 0.05 (2 colas).

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).

6.3.3.3 Correlaciones desempeño laboral de los trabajadores operativos y características sociodemográficas.

Con el objetivo de determinar si el desempeño laboral de los trabajadores operativos se relaciona con sus características sociodemográficas se realizó un análisis de correlación Pearson, empleando las variables: edad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización, número de ascensos.

El desempeño laboral de los trabajadores operativos se correlacionó de manera positiva con el sueldo mensual ($p \leq .01$) y el número de ascensos ($p \leq .01$), por lo que, a mayor salario percibido y a más promociones en la organización mejores calificaciones en el desempeño laboral (ver tabla 23).

Tabla 22. Correlaciones Pearson desempeño de los operarios y variables sociodemográficas.

| | | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|------|
| | DES T | | | |
| Desempeño Total | 1 | ANPU | | |
| Antigüedad Puesto | .089 | 1 | SUEL | |
| Sueldo | .279** | .252* | 1 | N AS |
| Número Ascensos | .523** | .366** | .312** | 1 |

*Correlación significativa a 0.05 (2 colas).

**Correlación significativa a 0.01 (2 colas).



6.3.3.4 Análisis de varianza de las tácticas de influencia lateral.

Para determinar si las características sociodemográficas de los trabajadores afectan el uso de las tácticas de influencia lateral se realizó un análisis de varianza de una vía, considerando las variables: sexo, edad, escolaridad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización, y número de ascensos.

Como se muestra en la tabla 23, para el factor persuasión irracional se encontraron diferencias significativas señaladas por la variable edad, el uso de tácticas de tipo irracional (desafiar, insinuar, persistir) se concentra en el grupo de 26-35 años que, de acuerdo con la prueba post hoc de Scheffe, difiere de forma significativa con el grupo de 18-25 años ($p \leq .01$) que emplea menos la persuasión irracional.

Tabla 23. Análisis de varianza para el factor persuasión irracional con la variable edad.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|------------------------|----------|--------------------|-------|-------|--------|
| Persuasión Irrracional | Edad | Gpo 1 (18-25 años) | 2.236 | 8.182 | .001** |
| | | Gpo 2 (26-35 años) | 2.771 | | |
| | | Gpo 3 (36-50 años) | 2.324 | | |

** Nivel de significancia $\leq .01$

Para el factor de persuasión afectiva la variable éxito de la influencia lateral señaló diferencias significativas ($p \leq .01$), el uso de tácticas de tipo afectivo se concentra en el grupo de trabajadores que perciben tener mucho éxito al influir en sus compañeros de trabajo, y de acuerdo con la prueba post hoc de Scheffe, difiere de manera significativa ($p \leq .016$) con el grupo de éxito medio que usa menos la persuasión afectiva (tabla 24).

Tabla 24. Análisis de varianza para el factor persuasión afectiva con la variable éxito de la influencia lateral.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|---------------------|--------------------------------|-------------|-------|-------|--------|
| Persuasión Afectiva | Éxito de la Influencia Lateral | Poco éxito | 4.14 | 5.042 | .009** |
| | | Éxito medio | 4.13 | | |
| | | Mucho éxito | 4.49 | | |

* Nivel de significancia $\leq .01$



6.3.3.5 Análisis de varianza del desempeño laboral de los trabajadores operativos.

Para identificar si existen diferencias en el desempeño laboral de los trabajadores operativos determinadas por sus características sociodemográficas se realizó un análisis de varianza de una vía.

Tabla 25. Análisis de varianza del desempeño de los operarios con las variables sexo y escolaridad.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|-------------------|-------------|------------|-------|-------|-------|
| Desempeño Laboral | Sexo | Masculino | 31.45 | 6.237 | .014* |
| | | Femenino | 28.37 | | |
| | Escolaridad | Primaria | 24.83 | 3.657 | .030* |
| | | Secundaria | 30.59 | | |
| Bachillerato | | 28.50 | | | |

* Nivel de significancia $\leq .05$

Para el desempeño laboral de los trabajadores operativos el sexo y escolaridad señalaron diferencias significativas, los hombres tuvieron un mejor rendimiento en comparación con las mujeres ($p \leq .05$), al igual que los empleados con una escolaridad de secundaria ($p \leq .05$), sin embargo, la prueba post hoc de Scheffe no señaló diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 26. Análisis de varianza del desempeño de los operarios con la variable antigüedad en la organización.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|-------------------|-------------------------------|--------------------|-------|-------|--------|
| Desempeño Laboral | Antigüedad en la Organización | Gpo 1 (5-10 años) | 27.88 | 6.280 | .001** |
| | | Gpo 2 (11-15 años) | 34.07 | | |
| | | Gpo 3 (16-20 años) | 32.00 | | |
| | | Gpo 4 (21-25 años) | 28.44 | | |

** Nivel de significancia $\leq .01$

La antigüedad en la organización indicó diferencias significativas en el desempeño de los trabajadores ($p \leq .01$), los empleados con una antigüedad de 11-15 años obtuvieron la media más alta en su rendimiento laboral, y de acuerdo con la prueba Scheffe difiere de manera significativa ($p = .002$), con los operarios que tienen de 5 a 10 años de laborar en la empresa quienes tuvieron el desempeño más bajo (ver tabla 25).



Tabla 26. Análisis de Varianza para el desempeño de los operarios con la variable antigüedad en el puesto.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|--------------------|----------------------------|--------------------|-------|-------|--------|
| Desempeño Total | Antigüedad en el Puesto | Gpo 1 (1-5 años) | 28.35 | 6.239 | .001** |
| | | Gpo 2 (6-10 años) | 33.81 | | |
| | | Gpo 3 (11-15 años) | 31.75 | | |
| | | Gpo 4 (16-20 años) | 25.86 | | |

** Nivel de significancia $\leq .01$

Para el desempeño laboral de los trabajadores operativos la antigüedad en el puesto señaló diferencias significativas ($p \leq .01$), los empleados que tienen una antigüedad en el cargo de 6-10 años tuvieron un rendimiento más alto, y de acuerdo con la prueba Scheffe difiere de forma significativa con el grupo de 1- 5 años y el grupo de 16-20 años que obtuvieron los promedios de desempeño más bajos (tabla 26).

Tabla 27. Análisis de varianza para el desempeño de los operarios con las variables sueldo y número de ascensos.

| FACTOR | VARIABLE | GRUPOS | MEDIA | F | SIG. |
|--------------------|-----------------------|----------------------|-------|--------|--------|
| Desempeño Total | Sueldo | Gpo 1 (1,000-3,000) | 27.36 | 3.190 | .046* |
| | | Gpo 2 (3,100-4,000) | 29.58 | | |
| | | Gpo 3 (4,100-5,200) | 31.65 | | |
| | Número de Ascensos | Gpo 1 (0-1 ascensos) | 27.37 | 21.397 | .000** |
| | | Gpo 2 (2-3 ascensos) | 32.43 | | |
| | | | | | |

*Nivel de significancia $\leq .05$

**Nivel de significancia $\leq .01$

Las variables sueldo y número de ascensos señalaron diferencias significativas en el desempeño laboral, los trabajadores del grupo 3 (4,100-5,200) que reciben un salario mayor tuvieron un mejor rendimiento laboral, y según la prueba Scheffe difiere de manera significativa ($p = .047$) con el grupo 1 (1,000-3,000) que tuvo un desempeño menor, de igual forma las personas que cuentan con más promociones en la empresa (grupo2) obtuvieron un promedio más alto en su rendimiento en el trabajo.



CAPÍTULO 7

DISCUSIÓN

Como las organizaciones son sistemas sociales interdependientes que buscan alcanzar objetivos comunes, es evidente que las personas no pueden realizar ciertas acciones como realizar su trabajo, iniciar un nuevo proyecto, conseguir beneficios, cambiar las políticas y procedimientos, obtener recursos, etc., sin contar con la colaboración de los demás. En este sentido, las tácticas de influencia son aspectos importantes que pueden contribuir tanto a la efectividad personal como a la organizacional (Pfeffer, 1993), pues constituyen la forma en que las personas pueden influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o satisfacer metas organizacionales (Uribe, et al., 2003) que les permitan mejorar su desempeño, y a su vez, contribuyan a la eficacia de la organización.

Con base en la importancia de las tácticas de influencia en el contexto organizacional, la hipótesis principal de la investigación buscó comprobar si las tácticas de influencia descendente empleadas por los supervisores, y las tácticas de influencia ascendente y lateral utilizadas por los trabajadores operativos se relacionaban de manera significativa con su desempeño laboral. Los resultados de la investigación no apoyan esta hipótesis pues no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los factores de persuasión de las tácticas de influencia y el desempeño global de los supervisores y los trabajadores operativos.

Como la hipótesis de investigación englobó los tres tipos de tácticas de influencia, los resultados de la investigación primero se van a discutir de manera general considerando las tácticas de influencia descendente, ascendente, y lateral de manera conjunta, posteriormente se realiza un análisis específico por cada una de las direcciones de influencia.

Una explicación general se basa en que el desempeño es una variable multidimensional que se compone de diversos factores (conocimiento de la tarea, cooperación, esfuerzo, relaciones interpersonales, disciplina, etc.) que son importantes para la ejecución de un puesto de trabajo específico, y que en conjunto conforman el desempeño laboral (Campbell, 1990; en Landy y Conte, 2005), de manera que, es posible que las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral se relacionen con dimensiones específicas del desempeño, pero no tengan un efecto generalizado en el desempeño de los supervisores y de los trabajadores, es decir, pueden intervenir en ciertos aspectos del trabajo pero en otros su efecto puede no ser significativo.



En este sentido, es posible que las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral tengan un efecto mínimo en el desempeño de la tarea que se refiere a la eficacia con que el empleado realiza las tareas más importantes de su puesto de trabajo (Borman y Motowidlo, 1993; Campbell, 1990 en Landy y Conte, 2005), el cual depende principalmente de la capacidad cognoscitiva de las personas que afecta los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades del puesto (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997; en Landy y Conte, 2005). Por tanto, el efecto poco significativo de las tácticas de influencia en el desempeño de la tarea, reduce su correlación con el desempeño global de los trabajadores, pues esta dimensión es primordial en la mayoría de los puestos (Campbell, 1990, en Landy y Conte, 2005), y determina en gran parte el éxito en el trabajo.

Por otra parte, es posible que el uso de las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral se relacione más con el desempeño contextual que incluye las actividades que trascienden los requerimientos del puesto, como esforzarse, cooperar con los demás, apoyar los objetivos organizacionales, etc. (Borman y Motowidlo, 1993; en Landy y Conte, 2005), y con dimensiones del desempeño adaptativo como el aprendizaje de tareas y procedimientos laborales, y la capacidad para relacionarse con los demás (Pulakos, et al, 2000, en Landy y Conte, 2005). Pues mediante la utilización de las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral, tanto los supervisores como los trabajadores operativos pueden establecer relaciones adecuadas con los demás, conseguir su colaboración para alcanzar las metas, y obtener la capacitación necesaria para realizar su trabajo, lo cual puede contribuir a mejorar su desempeño laboral. De manera que, aunque las tácticas de influencia pueden contribuir a mejorar estos aspectos, que a su vez, optimizan el desempeño general (Motowidlo y Van Scotter, 1994, en Landy y Conte, 2005), no determinan completamente la eficacia con que los empleados realizan su trabajo.

Otro aspecto que cabe considerar es que el desempeño laboral es una variable compleja que depende de la interacción de diversos factores (Ivancevich, et al., 2006), entre los factores personales que se relacionan con el desempeño se encuentran las características de los empleados que determinan la capacidad para realizar el trabajo como la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y la experiencia (Gibson, et. al., 2006; Landy y Conte, 2005), o actúan en la motivación como la personalidad (Landy y Conte, 2005, Spector, 2002); mientras que entre los factores del contexto que afectan el rendimiento se encuentran las características del puesto, las prácticas organizacionales, el equipo utilizado y las condiciones laborales (Blumberg y Pringle, 1982, en Ivancevich, et al., 2006).



Por tanto, un solo aspecto no puede determinar completamente la eficacia de las personas en su trabajo, pues todos estos elementos intervienen en el desempeño laboral, de manera que las tácticas de influencia no son el único factor ni el más importante que puede afectar el rendimiento de los empleados.

Una explicación alternativa es que las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral pueden intervenir en el desempeño laboral de forma indirecta al ser utilizadas por los supervisores y los trabajadores para alcanzar ciertos objetivos como obtener ayuda o asesoría con el propio trabajo, conseguir la aceptación para cambiar políticas o procedimientos laborales para que se adapten más a sus necesidades, obtener la información y los recursos necesarios para realizar el trabajo, asignar tareas o actividades, (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980, en Montero, 2003; Yukl y Falbe, 1990), conseguir una mayor autonomía, establecer mejores relaciones de trabajo, etc., (Cohen y Bradford, 1990, en Martínez, et al, 2006).

Lo que, a su vez, puede influir en la eficacia con que se realiza el trabajo, al mejorar ciertos aspectos del contexto laboral y reducir las restricciones organizacionales que afectan el desempeño como la falta de información relacionada con el puesto, la poca disponibilidad de recursos (equipos, materiales, presupuestos), la escasa colaboración de los demás para realizar el trabajo, la falta de capacitación para cumplir con las tareas, etc. (O' Connor y Rudolf, 1980, en Spector, 2002). De manera que, las tácticas de influencia no se relacionan directamente en el desempeño laboral de los empleados pero su utilización puede contribuir a mejorar ciertos factores que lo afectan, lo que a su vez puede influir en la satisfacción de los empleados.

Otro aspecto que se debe considerar es que la motivación en el trabajo puede mediar en la relación entre las tácticas de influencia y el desempeño laboral, si los empleados están motivados a alcanzar los objetivos de la organización es más probable que utilicen las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral para mejorar su desempeño, en cambio si su motivación se dirige solo a conseguir sus metas personales, pueden buscar influir en los demás para obtener beneficios como mejores evaluaciones del desempeño (Kipnis y Vanderveer, 1971, en O' Neil, 2004), manejar las impresiones de los demás o autopromoverse (Gómez, et al, 2001), conseguir la simpatía de sus jefes (Wayne y Ferris, 1990, en O' Neil, 2004), de sus compañeros o de sus subordinados, aun sino no tienen un desempeño eficaz.



Por otra parte, la cultura de la organización puede intervenir en el efecto que las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral tienen en el desempeño laboral, pues es un aspecto del entorno de trabajo que afecta la conducta y la eficacia de sus miembros (Gibson et. al., 2006), cada cultura estimula ciertas conductas que cree le permiten alcanzar sus metas mientras que sanciona otras que considera las afectan, en este sentido, las tácticas de influencia pueden ser más eficaces en aquellas culturas que permiten a los empleados actuar con iniciativa mientras que en las que se resisten al cambio y buscan orden pueden ser menos efectivas. Por tanto, el uso de las tácticas de influencia puede tener un efecto diferencial en el desempeño de las personas dependiendo de la cultura de la empresa.

Una vez que se explicaron los resultados de la investigación de manera general considerando las tres direcciones de influencia, se va realizar la discusión de los mismos de manera específica para cada una de las tácticas de influencia.

Tácticas de influencia descendente.

Como se mencionó antes, para las tácticas de influencia descendente no se encontraron relaciones significativas entre sus diversos factores de persuasión (racional, autoritaria, irracional y afectiva) y el desempeño global de los supervisores. Estos resultados contrastan por lo reportado por, Yukl y Tracey, (1992) quienes encontraron que la eficacia de un directivo en su puesto de trabajo se relacionaba con el uso de las tácticas de persuasión racional, apelación inspiracional y consulta, pues al parecer dichas tácticas son más efectivas para lograr que los subordinados realicen la tarea que se les pide, lo que a su vez repercute en un mejor desempeño de los directivos en su trabajo.

Lo anterior se puede explicar considerando las diferencias en la metodología de ambos estudios, los instrumentos de medición usados son distintos, de manera que la conceptualización de las tácticas puede ser diferente, lo que pudo afectar los resultados. Por otra parte, la muestra también difiere, en este estudio participaron supervisores de línea de una empresa de producción, mientras que en la investigación de Yukl y Tracey, (1992) participaron directivos de varios niveles (superiores, medios y supervisores) de empresas de fabricación y de servicio, por lo que, tanto el nivel del puesto como el tipo de organización pudo afectar el uso de las tácticas de influencia y su efecto en el desempeño, pues conforme se asciende en la jerarquía de la organización se cuenta con más recursos de poder, por lo que se pueden emplear un mayor número de tácticas para influir en los demás (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980, en Montero, 2003), además, las actividades realizadas por los puestos directivos pueden variar en función de la actividad de la empresa.



Por otra parte, la forma en que se recolectaron los datos fue distinta, en esta investigación se utilizó el autoinforme para identificar las tácticas de influencia utilizadas por los supervisores, mientras que en el estudio de Yukl y Tracey, (1992) se usaron los reportes de los subordinados, lo que pudo influir en los resultados, pues la perspectiva de los empleados puede ser diferente a la de supervisores, además, estos últimos pueden favorecer sus respuestas, reportando usar ciertas tácticas que consideran son adecuadas o efectivas, de manera que, ocurre un proceso de deseabilidad social.

Otro aspecto que se debe considerar es que, la muestra empleada en este estudio fue pequeña, estuvo conformada por 24 supervisores, que se eligieron mediante un muestreo no probabilístico de tipo accidental, por lo que es probable que otros factores intervinieron en la relación de las tácticas de influencia descendentes con el desempeño laboral. Pues como sugieren Buendía, Colás, y Hernández, (1998) en estudios no experimentales es recomendable utilizar muestras más grandes que permitan tener un mayor control para disminuir las influencias de variables extrañas en las variables de estudio.

Una explicación alternativa es que a pesar de que las tácticas de influencia son unos de los determinantes más importantes de la eficacia directiva pues permiten conseguir el compromiso de los subordinados con los objetivos de trabajo (Yukl, 1989, en Yukl y Tracey 1992), su uso no determina por completo el desempeño de los supervisores, el cual depende de otros aspectos, como su inteligencia, sus conocimientos, sus capacidades y su experiencia que son necesarios para realicen adecuadamente las funciones de su puesto como asignar las actividades, organizar a las personas, capacitar y supervisar a sus trabajadores, ayudarlos en la solución de problemas, etc., (Campbell, 1990; en Landy y Conte, 2005), así como de sus características de personalidad y de sus habilidades interpersonales que les permiten trabajar adecuadamente con los demás y comunicarse efectivamente con ellos (Landy y Conte, op cit.). Por tanto, el uso de las tácticas de influencia descendente solamente puede influir en el desempeño de los supervisores en la medida en que éstos cuenten con las competencias necesarias para su puesto, ya que puede ser una manera de utilizar estos recursos en la realización de su trabajo.

Además, se debe considerar que la relación entre las tácticas de influencia descendente y el desempeño laboral puede depender de la eficacia de la influencia, la cual esta determinada, en parte, por las habilidades de quien la ejerce como la capacidad cognitiva o conceptual, la habilidad técnica y la habilidad interpersonal (Porter, Angle & Allen, 2003, en Chávez, 2005).



Por tanto, es necesario que los supervisores tengan estas capacidades para influir exitosamente en sus subordinados, y mejorar su desempeño, pues si no cuentan con capacidad cognitiva, ni con conocimientos sobre el trabajo (poder de experto) es posible que no puedan utilizar adecuadamente ciertas tácticas como la racionalidad, la cual se ha relacionado con la eficacia directiva (Yukl y Tracey, 1992). En este sentido, Uribe, Valle, Manzanares, Chávez y Varela, (en prensa) en su investigación encontraron que el uso de la persuasión autoritaria se relaciona con niveles bajos de escolaridad, pues al parecer los jefes con poco escolaridad logran imponer sus ordenes con más eficacia a través del uso de tácticas autoritarias que mediante el uso de tácticas racionales.

Por otra parte, los resultados indican que los supervisores no utilizan simultáneamente diversas tácticas de influencia pues no se encontraron correlaciones significativas entre los diversos factores de persuasión de las tácticas descendentes (autoritaria, irracional, racional, afectiva), lo cual puede afectar su eficacia para conseguir que sus subordinados realicen la tarea que se les pide, pues las investigaciones sugieren que la efectividad de las tácticas se relaciona con la forma como se combinan en el mismo proceso de influencia, de manera que, generalmente, es mejor utilizar dos tácticas al mismo tiempo en vez de una, sobre todo si se usan tácticas suaves (que comparten el poder personal) junto la persuasión racional (Falbe y Yukl, 1992, en Lussier y Achua, 2002).

Otra posible explicación es que la cultura de la organización pudo afectar la relación entre las tácticas de influencia descendente y el desempeño de los supervisores, como la cultura es burocrática hace énfasis en el respeto a la autoridad, en el cumplimiento de las reglas y los procedimientos con el objetivo de garantizar la eficacia (Alcover, et al., 2004; Hellriegel y Slocum, 2004), de manera que, es probable que fomente el uso de tácticas de influencia de tipo autoritario (dar órdenes, amenazar, afirmar algo, etc.) para influir en los subordinados pues son congruentes con el contexto de la organización y con el rol del supervisor en el mismo, independientemente de que sean o no efectivas para mejorar el desempeño, ya que como señalan Porter, Angle & Allen, (2003, en Chávez, 2005) los intentos de influencia que son consistentes con la cultura de la organización no necesariamente son exitosos para conseguir que los demás se comprometan a realizar lo que se les pide.

Por otro lado, a pesar de que no se encontraron correlaciones significativas entre las tácticas descendentes y el desempeño de los supervisores, mediante el análisis de correlación Spearman se encontró que los factores de persuasión autoritaria y persuasión afectiva se correlacionaron moderadamente con la evaluación global del desempeño.



La cual es una variable ordinal mediante la que los jefes de los supervisores evaluaron su capacidad general para realizar el trabajo, aunque estos resultados se deben considerar con cuidado pues el análisis es no paramétrico. Lo anterior se puede explicar considerando, por una parte, que el uso de tácticas autoritarias (ordenar, amenazar, afirmar, etc.) puede ser eficaz para conseguir la sumisión de sus subordinados, pues dada la cultura de la organización es probable que los subordinados acepten la influencia del supervisor (Yukl y Tracey, 1992). Además, como señalan Yukl, et al., (1996, en Lussier y Achua, 2002) cuando se solicita algo sencillo y rutinario solo se necesita la sumisión para que la persona cumpla con la petición. Por otra parte, el uso de tácticas afectivas (negociar e intercambiar favores) puede ser eficaz para influir en los subordinados (Yukl y Tracey, 1992) pues es más probable que los empleados estén dispuestos a realizar lo que les pide su jefe, cuando les otorga ciertos beneficios a cambio.

Por tanto, es posible que los jefes de los supervisores consideren que quienes utilizan ambos tipos de tácticas son más eficaces en su trabajo, pues a través del uso de tácticas autoritarias pueden conseguir que sus subordinados obedezcan sus órdenes, mientras que mediante el uso de estrategias afectivas pueden lograr que los empleados realicen un esfuerzo extra para realizar su trabajo.

Tácticas de influencia ascendente.

Por otro lado, como se mencionó antes, para las tácticas de influencia ascendente no se encontraron correlaciones significativas entre sus diversos factores de persuasión (racional, autoritaria, irracional) y el desempeño total de los trabajadores operativos. Estos resultados contrastan con la investigación de Yukl y Tracey, (1992), que encontraron que las tácticas de persuasión racional, apelación inspiracional y consulta se relacionaban con la eficacia en el trabajo, y con las investigaciones de Kipnis y Schmidt, (1988; en Gutiérrez y Mejía, 2002), Dulebohn, y Ferris, (1999), Higgins, Judge & Ferris (2003) que encontraron que la persuasión racional se relacionaba con las evaluaciones del desempeño.

Las diferencias encontradas con la investigación de Yukl y Tracey, (1992), pueden deberse a que en su estudio participaron directivos de diversos niveles, mientras que en esta investigación fueron trabajadores operativos, por lo que, el nivel y el tipo de trabajo posiblemente intervengan en el efecto de las tácticas ascendentes en el desempeño. La capacidad para influir en los superiores puede ser más importante para los empleados directivos, y por tanto, su uso puede reflejarse más en su rendimiento; mientras que su efecto puede ser menor en el desempeño de puestos más estructurados y rutinarios.



Por tanto, dado el trabajo que realizan los operarios, es poco probable que las tácticas ascendentes determinen la eficacia con que efectúan las tareas más importantes de su puesto, la cual depende más de sus capacidades, conocimientos, habilidades y experiencia que le permiten realizar adecuadamente las funciones de su puesto (Landy y Conte, 2005).

Mientras que las diferencias con las investigaciones de Kipnis & Schmidt, (1988, en Gutiérrez y Mejía, 2002), Dulebohn y Ferris, (1999), Higgins, Judge & Ferris (2003) se pueden explicar considerando que los empleados que participaron en sus estudios tenían puestos de nivel medio o directivo, por tanto, contaban con una mayor escolaridad que les permitía usar eficazmente la persuasión racional para conseguir sus objetivos. Por su parte, dado la baja escolaridad de los trabajadores operativos (secundaria) que participaron en este estudio es posible que no usen adecuadamente la racionalidad para influir en sus superiores, lo cual reduce su efecto en las calificaciones de su desempeño, las cuales dependen en parte de las opiniones de sus jefes respecto a su capacidad.

Por otra parte, los datos encontrados indican que los trabajadores operativos no utilizan de manera simultánea diversas tácticas ascendentes para influir en sus superiores, pues no se encontraron relaciones significativas entre sus factores de persuasión (racional, autoritaria, irracional) lo que pudo afectar su eficacia, ya que generalmente se obtienen mejores resultados utilizando una combinación de tácticas (Falbe y Yukl, 1992, en Lussier y Achua, 2005), y disminuir su efecto en el desempeño. En este sentido, Kipnis y Schmidt (1988, en Gutiérrez y Mejía, 2002) encontraron que las calificaciones de desempeño se relacionaban con los estilos de influencia de los trabajadores, quienes emplean persistentemente todas las tácticas ascendentes de manera indistinta con el objetivo de alcanzar lo que desean, es decir, sin usar una combinación que sea efectiva para influir en sus jefes, obtuvieron las calificaciones de desempeño más baja pues al parecer no logran alcanzar sus metas laborales y pueden ser percibidos por sus jefes como poco eficaces.

Además, se debe considerar que en la cultura de la organización donde se realizó la investigación, las tácticas de influencia ascendente pueden percibirse como conductas inaceptables que desafían la autoridad de los superiores, por lo que incluso pueden ser sancionadas, lo que afecta su uso y su eficacia. Yukl y Tracey, (1992) señalan que la efectividad de las tácticas esta determinada en parte por su consistencia con las normas sociales y con las expectativas del rol de una persona respecto al uso de esa estrategia.



Por tanto, las tácticas ascendentes pueden afectar en menor medida el desempeño laboral en la estructura y en la cultura burocrática, pues los empleados pueden influir poco en las decisiones de la organización las cuales se encuentran centralizadas; además, es probable que los directivos no acepten las propuestas de los empleados para cambiar los procedimientos de trabajo o que no estén dispuestos a compartir el poder con ellos delegándoles autoridad y autonomía para realizar su trabajo.

Por otro lado, aunque tácticas de influencia ascendente no se relacionaron significativamente con en el desempeño de los trabajadores operativos, mediante el análisis de correlación Spearman, se encontró que el factor de persuasión autoritaria se relacionó de forma negativa con la dimensión del desempeño producción, es decir, a mayor uso de tácticas autoritarias (evadir, ordenar, obedecer, amenazar) para influir en los superiores, menores calificaciones recibidas en la productividad, pero este resultado deben tomarse con cuidado pues la correlación es pequeña y el análisis es no paramétrico.

Lo anterior puede explicarse considerando la respuesta del subordinado a la influencia de su jefe, por una parte, es probable que los subordinados obedezcan las órdenes de su supervisor con la finalidad de lograr una reacción favorable de su parte, es decir, buscan obtener una recompensa o evitar un castigo (Kelman, 1972, en Peiró, 1997), pero que no se comprometen con la petición que se les hace, de modo que, no se esfuerzan por realizarla y solo cumplen con los estándares mínimos exigidos (Yukl, et al., 1996) lo que afecta el nivel de resultados que obtienen en su trabajo. Por otra parte, los empleados pueden resistirse a la influencia de su jefe (Yukl, et al., 1996, en Lussier y Achua, 2002) utilizando las tácticas autoritarias, ya sea evadiendo sus ordenes, inconformándose con ellas o negándose abiertamente a realizarlas, lo que afecta su disposición para cumplir con los estándares establecidos, y por tanto, su nivel de productividad.

Tácticas de influencia lateral.

Como se mencionó antes, en el caso de las tácticas de influencia lateral tampoco se encontraron relaciones significativas entre sus diversos factores de persuasión y el desempeño global de los trabajadores operativos. Una posible explicación de porque las tácticas laterales no se relacionan con el desempeño de los trabajadores operativos es que dada la estructura tradicional de la organización en la que se realizó la investigación, que se caracteriza por la división y la especialización del trabajo (Dubrin, 2003), las personas se ubican en puestos específicos que efectúan de manera individual, pues aunque formen parte de un grupo de trabajo y exista interdependencia



entre sus actividades y las de sus compañeros, cada uno realiza tareas concretas (Ivancevich, et al., 2006) y es responsable de los resultados de su puesto. Por tanto, dada la organización del trabajo es poco probable que los empleados trabajen en equipo y que se promueva la comunicación y la cooperación entre los compañeros, lo cual puede reducir el efecto que las tácticas laterales tienen en el desempeño laboral.

Por otra parte, la cultura de la organización pudo intervenir en la relación entre las tácticas de influencia lateral y el desempeño laboral, en culturas como en la burocrática que hace énfasis en el respeto a las reglas y procedimientos laborales, en el orden y el control para garantizar la eficacia (Alcover, et al., 2004; Hellriegel y Slocum, 2004), las tácticas laterales pueden percibirse como inadecuadas, pues pueden alterar la forma en que las personas realizan las actividades del trabajo y afectar la eficacia de la empresa. En este sentido, es probable que la influencia lateral tenga más éxito en las organizaciones que promueven la comunicación y la cooperación entre sus miembros, así como el trabajo en equipo, que en aquellas que hacen énfasis en el trabajo individual.

Pero a pesar de que no se encontraron relaciones significativas entre las tácticas de influencia lateral y el desempeño de los trabajadores operativos, mediante un análisis de correlación Spearman se encontró que el factor de persuasión autoritaria de las tácticas laterales (evadir, ordenar, amenazar) se relacionó de forma significativa con la dimensión de desempeño producción, sin embargo, este resultado se debe considerar con cuidado pues el análisis es no paramétrico y el valor de la correlación es pequeño.

Lo anterior puede explicarse considerando, por una parte, que los empleados pueden utilizar las tácticas autoritarias (evadir, ordenar, amenazar) para resistirse a la influencia de sus compañeros, por tanto, si su grupo de trabajo tiene una norma de desempeño baja (Robbins, 2004), el empleado no la acepta y cumple con los estándares de producción establecidos; por otra parte, los trabajadores pueden usar la persuasión autoritaria para conseguir que sus compañeros cumplan con los objetivos de su trabajo y que de esta manera no se afecte su propio desempeño, pues aunque cada empleado realiza una actividad específica, las tareas se organizan de forma lineal, por tanto, si un compañero se retrasa afecta el trabajo de los demás.

Por otro lado, el factor de persuasión afectiva (negociar, intercambiar beneficios, orientar a otros, intimar, etc.) de las tácticas laterales se relacionó de manera negativa con la producción, la responsabilidad y la evaluación global del desempeño. Una posible explicación es que dada la organización individual de las tareas, el trabajo en equipo no es un requerimiento formal del puesto de los trabajadores operativos, por tanto, son evaluados considerando los resultados de su desempeño individual, en este



sentido, es probable que los supervisores consideren que los trabajadores que reparten las tareas o colaboran entre sí, son menos productivos, pues necesitan de la ayuda de los demás para cumplir con las metas establecidas, menos responsables pues buscan que otros realicen su trabajo, y están más motivados a establecer relaciones con los demás que a alcanzar los resultados, y por tanto, perciben que no tienen la capacidad necesaria para efectuar su trabajo y les otorguen evaluaciones de desempeño menores.

En lo que respecta a la segunda hipótesis de la investigación que buscó comprobar si las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral se relacionaban de manera significativa con las características sociodemográficas de los supervisores y de los trabajadores operativos, de manera general, los resultados de la investigación apoyan esta hipótesis pues se encontraron relaciones significativas entre las características de los empleados y las tácticas de influencia.

Para las tácticas de influencia descendente se encontró que el éxito de la influencia, que es la eficacia que el supervisor cree que tiene al influir en sus subordinados, se relacionó de forma significativa con el factor de persuasión autoritaria. Este mismo resultado se observó a través del análisis de varianza pues los supervisores que perciben tener más éxito al influir a sus empleados utilizan más tácticas de tipo autoritario.

Esto se puede explicar considerando que mediante el uso de tácticas autoritarias los supervisores consiguen la sumisión de sus subordinados, pues dada su posición en la jerarquía de la organización cuentan con poder legítimo y autoridad (French y Raven, 1959; en Jiménez, et al., 2006, Peiro, 1997), de manera que, sus peticiones son aceptadas por sus empleados, además, sino las aceptan pueden recibir sanciones. Por otra parte, la cultura de la organización promueve el respeto a la autoridad, el cumplimiento de las reglas, la disciplina, etc., por lo que, socializa a los trabajadores para que acepten la autoridad de sus superiores.

En cuanto al objetivo de determinar si las características sociodemográficas de los supervisores intervienen en el uso de las tácticas de influencia descendente, se encontró que la variable sexo señaló diferencias en el factor de persuasión autoritaria, los hombres en comparación con las mujeres utilizan más las tácticas autoritarias para influir en sus subordinados. Una posible explicación es que el rol sexual afecta el uso de las tácticas de influencia, algunas investigaciones (Falbo y Peplau, 1980; en Worchel, et al, 2002, Fairhurst, 1985, en Uribe, López y Valle, 2004) han encontrado que los hombres tienden a usar estrategias directas y asertivas (negociar, razonar y persistir), en contraste, con las mujeres que tienden a utilizar tácticas indirectas y de docilidad.



Sin embargo, se debe considerar que la jerarquía organizacional puede otorgar diferentes recursos de poder como nivel jerárquico, tipo de puesto, sueldo, etc., que explican las diferencias en el uso de las tácticas de influencia entre ambos sexos (Kanter, 1977, en Uribe, López y Valle, 2004).

De igual forma mediante el análisis de varianza se observó que la variable número de ascensos indicó diferencias en el factor de persuasión afectiva, los supervisores que tienen más ascensos en la organización utilizan menos tácticas afectivas para influir en sus subordinados, lo anterior se puede explicar tomando en cuenta que conforme se asciende en la jerarquía de la organización aumenta la distancia jerárquica que los supervisores tienen respecto a sus empleados, además, los jefes de niveles superiores tienen más recursos de poder, por lo que pueden emplear más tácticas directivas y de presión para conseguir que sus subordinados cumplan sus ordenes (Kipnis, et al., 1980, en Montero, 2003).

Con respecto a la relación entre las tácticas de influencia ascendente y las características sociodemográficas de los trabajadores operativos, se encontró que el factor de persuasión irracional (engañar, persistir, insinuar, exponer sin fundamento) se relacionó de forma significativa con el sueldo, esto se puede explicar considerando que los subordinados que reciben un sueldo mayor adquieren un estatus superior ante sus jefes, pues el salario se asocia con la capacidad y el éxito en el trabajo, por tanto, es probable que puedan usar la persuasión irracional de manera más efectiva, ya que sus superiores están más dispuestos a aceptar su influencia dado que los consideran personas competentes, y por tanto, es menos probable que verifiquen la certeza de la información que les proporcionan.

En el caso de las tácticas de influencia lateral se encontró que la persuasión afectiva se relaciona significativamente con la variable éxito de la influencia lateral. Este mismo resultado se confirmó a través del análisis de varianza pues, de manera general, los empleados que perciben tener más éxito al influir en sus compañeros utilizan más las tácticas afectivas. Lo anterior puede explicarse considerando la eficacia de la influencia lateral, Yukl y Tracey, (1992) encontraron que la táctica de intercambio era efectiva para influir en los compañeros pues se asocia con el compromiso para realizar la tarea, al parecer, es más probable que los empleados estén dispuestos a aceptar las peticiones de sus colegas si éstos les otorgan un beneficio a cambio.

Además, las estrategias afectivas (negociar, intercambiar favores, repartir el trabajo, orientar a otros, intimar, etc.) pueden considerarse conductas socialmente aceptables (Yukl y Tracey, 1992) pues los compañeros no cuentan con una posición de autoridad en la cual basar su influencia.



Por otra parte, mediante el análisis de varianza se encontró que el factor de persuasión irracional de las tácticas laterales difiere principalmente por la variable edad, los trabajadores con una edad de 26-35 años utilizan más las tácticas irracionales (desafiar, insinuar, persistir, exponer sin fundamento) para influir en su compañeros, en comparación con los empleados que tienen una edad de 18-25 años.

Lo anterior se puede explicar considerando que los empleados del primer grupo tienen cierto tiempo de haber ingresado a la empresa, por lo que cuentan con experiencia, lo cual les otorga un estatus superior ante sus compañeros, quienes pueden considerar que son competentes, y por tanto, aceptar su influencia sin verificar si la información que les proporcionan es cierta, además, los empleados de menor edad pueden tener poco tiempo en la organización, por lo que, buscan obtener información de los demás para adaptarse a su trabajo.

Con respecto a la tercera hipótesis de la investigación que pretendía comprobar si el desempeño laboral de los supervisores y de los trabajadores operativos se relaciona de forma estadísticamente significativa con sus características sociodemográficas, de manera general, los resultados de la investigación apoyan esta hipótesis pues se encontraron correlaciones significativas entre algunas características de los supervisores y de los trabajadores y su rendimiento laboral.

En el caso de los supervisores se encontró que su desempeño laboral se relacionó de manera significativa con la antigüedad en el puesto, esta situación puede explicarse considerando la experiencia laboral del supervisor, la cual aumenta a medida que realiza las actividades de su puesto, lo que a su vez, aumenta los conocimientos, las habilidades y la motivación necesarias para realizar su trabajo, y afecta de manera indirecta el desempeño laboral (Tesluk y Jacobs, 1988, en Landy y Conte, 2005).

Mientras que a través del análisis de varianza se encontró que su rendimiento difiere por la variable número de ascensos, los jefes con un ascenso en la organización tuvieron un nivel de desempeño más alto en comparación con los que tienen dos promociones, aunque este resultado puede parecer contradictorio, se puede explicar considerando que los superiores que tienen un ascenso pueden buscar ser promocionados, de manera que, se desempeñan eficientemente para lograrlo, mientras que los supervisores con más ascensos tienen un desempeño promedio pues han conseguido una posición superior que les otorga más beneficios como recibir un mayor salario, tener un mayor estatus, etc.



En el caso de los trabajadores operativos se encontró que su desempeño laboral se relaciona con el sueldo mensual y el número de ascensos. Estos mismos resultados se corroboran mediante el análisis de varianza pues los empleados con un sueldo mayor y con más ascensos en la organización tuvieron un mejor rendimiento. Lo anterior se puede explicar considerando que tanto el sueldo como el número de ascensos son aspectos que se relacionan con el éxito en el trabajo, de manera que, las personas que se desempeñan mejor en su trabajo pueden obtener ciertas recompensas como aumentos salariales y promociones.

Por otra parte, mediante el análisis de varianza se encontró que el desempeño laboral de los operarios está determinado por las variables sexo y escolaridad, los hombres y los trabajadores con estudios de secundaria obtuvieron los puntajes más altos en su rendimiento. En cuanto al sexo los resultados difieren con las investigaciones que han encontrado que existen pocas diferencias en el desempeño de hombres y mujeres (Gibson, et. al., 2006), pero el menor desempeño de las mujeres puede explicarse considerando que dado su doble rol tienen una tasa más elevada de ausencias (Farell y Stamm, 1983, en Gibson, et. al., 2006) lo cual puede afectar de manera indirecta su desempeño y reflejarse en sus calificaciones.

Respecto a la escolaridad, los empleados con estudios de secundaria pueden tener un buen desempeño, pues cuenta con la capacidad cognitiva que les permite adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar su trabajo, además, es probable que la organización cumpla sus expectativas como un salario aceptable, prestaciones, seguridad en el trabajo, etc. lo cual influye en su motivación.

Mediante el análisis de varianza también se encontró que el desempeño de los trabajadores está determinado por las variables antigüedad en la organización y en el puesto, lo anterior se explica considerando los recursos que se obtienen mediante la capacitación, pues los empleados con una antigüedad media en la empresa y en el puesto tienen un mejor desempeño, pues cuentan con una mayor experiencia laboral, y han adquirido los conocimientos técnicos y las habilidades laborales que les permiten realizar de manera eficaz su trabajo, en comparación con los empleados que tienen menos años en la empresa y en el cargo que tienen niveles de desempeño más bajos.

7.1 Conclusiones.

A partir de los resultados encontrados en la presente investigación y la discusión realizada se obtuvieron las siguientes conclusiones:



En lo que respecta a la primera hipótesis de la investigación los resultados permiten concluir que:

Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral no determinan el desempeño laboral de los supervisores y de los trabajadores operativos en sus puestos de trabajo, pues al parecer no tienen un efecto significativo en el desempeño de la tarea que es la eficacia con que realizan las tareas más importantes de su puesto.

Las tácticas de influencia descendente no determinan por completo el desempeño de los supervisores, pues éste depende de otros aspectos como su capacidad cognitiva, sus conocimientos, sus habilidades técnicas, y su experiencia que les permiten realizar de manera eficaz las principales tareas de su puesto.

Por tanto, las tácticas de influencia descendente solamente influyen en el desempeño de los supervisores en la medida en que éstos cuenten con las demás competencias necesarias para su puesto, ya que pueden ser una forma de utilizar estos recursos en la realización de su trabajo.

El trabajo que realizan los operarios es técnico, por tanto, depende más de sus capacidades, conocimientos y habilidades necesarias para que realicen efectivamente las tareas de su puesto.

Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral pueden relacionarse con el desempeño laboral de manera indirecta al ser utilizadas por los empleados para alcanzar ciertos objetivos como obtener ayuda con el trabajo, mejorar el desempeño de los demás, obtener la información y los recursos necesarios para efectuar el trabajo, etc., lo que puede mejorar la eficacia con que realizan las actividades de su puesto.

Las tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral no tienen un efecto significativo en el desempeño global de los supervisores y de los trabajadores operativos, pero al parecer intervienen en dimensiones específicas del rendimiento

Los factores de persuasión autoritaria y persuasión afectiva de las tácticas de influencia descendente intervienen en la evaluación de la eficacia general con que los supervisores realizan su trabajo, pues al parecer mediante su uso consiguen que los subordinados realicen su trabajo.



La persuasión autoritaria de las tácticas de influencia ascendente se relaciona negativamente con el nivel de productividad de los trabajadores operativos, pues al parecer es una manera de resistirse a las órdenes del jefe y evitar cumplir con los estándares establecidos.

El factor de persuasión autoritaria de las tácticas de influencia lateral tuvo un efecto positivo en la productividad de los trabajadores pues permite ser asertivo con los compañeros para que realicen mejor su trabajo y de este modo no se afecte el desempeño propio.

El factor de persuasión afectiva de las tácticas de influencia lateral tuvo una relación negativa con la productividad, la responsabilidad y la clasificación del desempeño de los operarios, pues al parecer los supervisores consideran que los trabajadores que comparten las tareas, colaboran entre sí, y establecen relaciones de amistad no cumplen con las tareas de su puesto ni alcanzan los resultados establecidos, de manera que, son poco eficaces para realizar su trabajo.

Con respecto a la segunda hipótesis de la investigación se encontraron correlaciones significativas entre ciertas tácticas de influencia descendente, ascendente y lateral y algunas características sociodemográficas de los supervisores y trabajadores operativos, por tanto, los resultados permiten concluir que:

El uso de la persuasión autoritaria de las tácticas de influencia descendente interviene en el éxito que se tiene al influir en los subordinados, pues la estructura jerárquica y la cultura de la organización favorecen el uso de estas tácticas para conseguir la sumisión de los empleados.

El uso de las tácticas de influencia descendente se relaciona con los recursos estructurales de poder como el número de ascensos, el cual determina el nivel que se tiene en la jerarquía de la organización y los recursos con los que se cuenta (poder formal) para influir en los demás, pues aunque se encontraron diferencias de sexo estas pueden deberse a los diferentes recursos que se tienen en la organización y no al rol sexual propiamente.

El uso de la persuasión irracional de las tácticas de influencia ascendente esta determinado por el sueldo, que es un indicador del éxito y la capacidad de una persona en el trabajo, por lo que es menos probable que se verifique la certeza de la información que proporciona la persona, y por tanto, se acepte más su influencia.



La persuasión afectiva de las tácticas de influencia lateral tiene un efecto positivo en el éxito que se tiene al influir en los compañeros de trabajo, pues los trabajadores están más dispuestos a aceptar las peticiones de sus compañeros si éstos les otorgan un beneficio a cambio

La utilización de la persuasión irracional de las tácticas de influencia lateral esta determinada por la edad, que se asocia a un estatus superior en la organización derivado de los conocimientos de los empleados, por lo que se da la impresión de ser experto, lo que hace que se acepte su influencia sin verificar la certeza de la información que se proporciona.

En lo que respecta a la tercera hipótesis de investigación se encontraron correlaciones significativas entre algunas características sociodemográficas de los supervisores y los trabajadores operativos y su desempeño laboral, por lo que, los resultados permiten concluir que:

El desempeño laboral de los supervisores esta determinado principalmente por la antigüedad en el puesto, que se asocia con una mayor experiencia laboral que incrementa los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. Aunque también intervienen aspectos motivacionales pues los supervisores con menos ascensos se desempeñaron mejor, pues probablemente buscan obtener ciertas recompensas en la organización como promociones, aumentos de sueldo, reconocimientos, etc.

El desempeño laboral de los trabajadores operativos esta determinado tanto por sus características personales como laborales, la mujeres obtuvieron calificaciones más bajas en su rendimiento pues dado su doble rol faltan con más frecuencia a su trabajo lo que afecta sus evaluaciones, por su parte los trabajadores con estudios de secundaria tuvieron un mejor desempeño pues cuentan con la capacidad necesaria para realizar las actividades de su puesto, además, de que pueden intervenir aspectos motivacionales dado que la organización cubre sus expectativas

En cuanto a las variables laborales el desempeño esta determinado principalmente por la antigüedad en la organización y en el puesto, pues la experiencia laboral se obtiene después de periodos de práctica mediante los cuales se incrementan los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el trabajo, así como por el sueldo y el número de ascensos, pues ambos aspectos se relacionan con el éxito en el trabajo.



Con base en lo anterior se puede decir que el desempeño depende de la interacción de diversos factores personales como la inteligencia, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la personalidad, etc., de manera que, un solo aspecto no puede determinar por completo el rendimiento de las personas en su trabajo.

Esta investigación es una aproximación al estudio del poder y de las tácticas de influencia en las organizaciones desde una perspectiva positiva dada su importancia y su utilidad para alcanzar los objetivos del puesto y de toda la organización, pues aunque las tácticas de influencia no se relacionaron significativamente con el desempeño laboral, pueden ser comportamientos importantes en el trabajo que se relacionen con diferentes aspectos como el clima laboral, el trabajo en equipo, el liderazgo, las relaciones humanas, la autodirección, el éxito en el trabajo, etc.

7.2 Limitaciones y sugerencias.

- Una de las principales limitaciones de este estudio fue el tamaño de la muestra de supervisores la cual fue pequeña, además, de que se eligió mediante un muestreo no probabilístico accidental, por lo que, variables externas pudieron afectar la relación entre las variables de estudio, por tanto, para futuras investigaciones se recomienda utilizar una muestra más grande.
- En cuanto a la muestra de trabajadores operativos aunque fue más grande también se eligió mediante un muestreo no probabilístico accidental, por lo que sugiere que en estudios posteriores se aumente su tamaño y se utilice otro método de muestreo con el objetivo de tener un mayor control sobre las variables.
- Otra limitación referente a la muestra es que solo participaron los trabajadores operativos de una empresa de producción del sector público, por lo que se sugiere utilizar una muestra más diversa que incluya tanto a organizaciones privadas como públicas cuya actividad sea tanto la comercialización, como el servicio y la producción, además, de que se incluya a directivos de diversos niveles en la organización (supervisores, mandos medios y ejecutivos), así como empleados técnicos, de ventas, profesionales, etc., pues tanto el giro de la empresa como el tipo de puesto pueden influir en los resultados.
- Respecto a los instrumentos utilizados para medir las tácticas de influencia organizacional aunque su nivel de confiabilidad fue aceptable, excepto en la escala que mide las tácticas laterales, se sugiere continuar aplicándolos a diversas muestras con el objetivo de elevar su confiabilidad, puesto que son instrumentos diseñados y validados en muestras mexicanas.



- Dado que para medir las tácticas de influencia se utilizó el autoreporte es probable que interviniera la deseabilidad social, pues los supervisores y los trabajadores pudieron reportar utilizar ciertas tácticas que consideran adecuadas, sin que realmente lo hagan, por lo que, en posteriores estudios se sugiere utilizar otras fuentes, por ejemplo, los subordinados pueden informar sobre las tácticas utilizadas por sus jefes, y viceversa.
- En el caso de las escalas utilizadas para evaluar el desempeño de los supervisores y los trabajadores operativos, una limitación fue que dado que la organización donde se realizó la investigación no contaba con el análisis de los puestos, se elaboraron en base a entrevistas con los jefes inmediatos de los puestos a evaluar, por lo que, aunque tuvieron un nivel de confiabilidad aceptable, se recomienda revisarlas para obtener mediciones acerca de su validez, así como incluir dos o más reactivos (escalas) para medir cada dimensión del desempeño con el objetivo de obtener un promedio, de manera que, se pueda realizar un análisis de correlación paramétrico entre las dimensiones de desempeño y los factores de persuasión de las tácticas de influencia.
- También se sugiere utilizar otros métodos de evaluación como las escalas conductuales o el método de incidentes críticos, y otras fuentes de evaluación pues es probable que los empleados tengan una perspectiva diferente sobre el desempeño de sus compañeros o el de sus jefes, de manera que, todos estos aspectos pueden influir en los resultados.
- Una variable que se relacionó con la utilización de las tácticas de influencia, es el éxito que se tiene al influir en los subordinados y los compañeros, la cual se midió mediante una escala sencilla de diez puntos, por lo que, se sugiere para futuras investigaciones realizar una medición más completa de esta variable que ayude a determinar la eficacia de las tácticas de influencia.
- Dado que al parecer la estructura jerárquica de la organización interviene en el efecto que las tácticas de influencia tienen en el desempeño laboral se sugiere realizar más investigaciones sobre el tema en estructuras diferentes como la horizontal en la cual existen menos diferencias de poder, se promueve la comunicación y la participación de sus miembros, pues sus características pueden influir en los resultados.

REFERENCIAS.

Adler, R. B., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones.* (8a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo.* España: McGraw Hill Interamericana.

Barker, A. (2001). *Como mejorar la comunicación.* España: Gedisa.

Baron, R. A., y Byrne, D. (2005). *Psicología social.* (10a ed.). Madrid: Pearson Educación.

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos.* México: Internacional Thomson Editores.

Chávez, M. K. (2005). *Estudio confirmatorio de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional.* Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* (5a ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: Internacional Thomson Editores.

Coolican, H (2005). *Métodos de investigación y estadística en psicología* (3a ed.). México: El Manual Moderno.

Cozby, P. C. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento.* (8a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional.* (8a ed.). México: Internacional Thomson Editores.

Davis, K., y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo.* (11a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas: En el ámbito laboral.* México, Trillas.

Dubrin, A., J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* (2a ed.). México: Thomson Editores.

Dulebohn, J., & Ferris, G. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations fairness. *Academy of Management Journal*, 42, 288-303.

Dulebohn, J., Murray, B., & Ferris, G. (2004). The vicious and virtuous cycles of influence tactic use and performance evaluation outcomes. *Organizational Analysis*, 12, (1), 53-74.

Ehrlich, M. I. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. México, Trillas.

Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, (8), pp. 537-547.

Franklin, F. y Gómez, B. G. (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México, McGraw Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Kopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. (11ª ed.). México, McGraw Hill Interamericana.

Gil, F. y Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de los grupos*. España, Pirámide.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. C. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3a ed.). España, Pearson Educación.

González, J. (2004). *Relaciones interpersonales*. México, Manual moderno.

González, T. (2004). *Percepción de tácticas de influencia organizacional en la cultura mexicana mediante la técnica de escalamiento multidimensional*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Gordon, T. (2004). *Relaciones excelentes: Un programa para que las personas establezcan y disfruten de relaciones pacíficas*. México: Diana.

Grados, J., Beutelspacher, O., y Castro, M., A. (2002). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. (5ª ed.). México: Trillas.

Guillén, C. y Guill, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw Hill Interamericana.

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.

Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Thomson

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Higgins, C., Judge, T., & Ferris, G. (2003). Influence tactics and work outcomes: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, (1), 89-106.

Ibáñez, T. (coordinador). (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: McGraw Hill.

Ivancevich, J., Kopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Jauli, I., y Reig, E., (2001). *Personas que aprenden en las organizaciones*. México, Compañía editorial continental.

Jiménez, F. (coordinador). (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona: Universidad Oberta de Cataluña.

Juárez, A. (2004) *Estrés, satisfacción Laboral y desempeño*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Kerlinger, F, y Howard, L. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en ciencias Sociales* (4ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Landy, F., J., & Conte, J., M. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.

López-Fe, C., M. (2002). *Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid. Tea.

Luna, M. y Mejía, B. (2000). *Evaluación del proceso de selección de personal a través de la evaluación del desempeño en una empresa privada*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Luque, P. J., y Munduate, L. (2000). Tácticas de influencia empleadas por los directivos en sus relaciones con superiores, compañeros y subordinados. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (1), 31-42

Lussier, R., N., y Achua, C., F. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades* (2ª ed.) México: Thomson.

Manzanares, N. (2005). *Estudio Preliminar para la Construcción de Tres Instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Martínez, L., Navarrete, E., y Pacheco, M. (2006). *Relación entre tácticas de influencia organizacional ascendentes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Montero, N. (2003). *Estrategias de poder: su uso en escenarios laborales del D.F.* Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional* (6ª ed.). México: Thomson.

Myers, D., G. (2005). *Psicología Social* (8ª ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.

O'Neil, J. (2004). Effects of gender and power on manager's upward influence. *Journal of Managerial Issues*, 16, (1), 127-145.

Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa*. México: McGraw Hill Interamericana.

Peiro, J., (1997). *Psicología de la organización*. (5ª ed.) (Tomo I). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Rivera, S. y Díaz, R. (2002). *La cultura del poder en la pareja*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (coordinador). (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Rosales, A. (2006). *Tácticas de influencia empleadas por una muestra mexicana en sus relaciones laborales y de pareja*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Sánchez, J., (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.

Sastre, M. A., y Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico*. España: McGraw Hill Interamericana.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Uribe, J. F. (2002a). Comportamiento: libertad, mercadotecnia o manipulación, (1ª parte). *Revista Administrate Hoy*, (101), 23-28.

Uribe, J. F., López, I. E., Valle, M. R., (2004). Tácticas de influencia organizacional: Un estudio de percepción entre hombres y mujeres para la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XX, (2), 131-145.

Uribe, J. F., Valle, M. R., González, T., & Flores, M. L. (2003). La configuración del poder en el trabajo: Tácticas de influencia y escalamiento multidimensional. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XIX, (1), 39-54.

Uribe, J. F. Valle, M. R., Manzanares, N., Chávez, M. K., Varela, R. D., (en prensa). La escala de tácticas de influencia organizacional descendente: El estilo de mandar del trabajador mexicano. *Revista de Psicología Social y Personalidad*.

Velázquez, G. (2005). Equipos de alto rendimiento: para jefes de alto rendimiento. México, SICCO.

Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. R., y Olson, J. M. (2002). *Psicología social*. México: Internacional Thomson.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Yukl, G., & Falbe, C. (1990). Influence tactics in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, (2), 132-140.

Yukl, G., & 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., & Falbe, C. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, (3), 309-317.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO (TIO-JAS)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases que describen una forma particular de pensar, sentir y actuar en diferentes situaciones de trabajo.

Para contestar deberá señalar con pluma o lápiz en los espacios correspondientes aquel que describa mejor su forma de pensar, sentir y comportarse con el personal que tiene a su cargo. Cada pregunta tiene seis posibilidades de respuesta donde el extremo izquierdo equivale a **Totalmente en Desacuerdo (T.D.)** y el extremo derecho a **Totalmente de Acuerdo (T.A.)** entendiendo que los cuadros intermedios entre estas dos opciones significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que le sugiere la frase.

Observe como se ha contestado la siguiente frase:

“Soy atento con mis compañeros de trabajo”.

| Totalmente en Desacuerdo | | | | | | Totalmente de Acuerdo | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| T.D. | | | | | | T.A. | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

A partir de la pregunta 37 encontrara preguntas de opción múltiple que describen seis formas de actuar en una situación determinada y deberá elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o comportarse en esa situación.

Conteste todas las frases tratando de ser sincero consigo mismo, recuerde que debe contestar siempre COMO ES Y NO COMO LE GUSTARÍA SER con el personal que tiene a su cargo, hágalo tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas, y sus respuestas serán confidenciales.

Espere que se le proporcione la señal para comenzar y de antemano

“GRACIAS POR SU COOPERACIÓN”

CUESTIONARIO (TIO-JAS)

T.D.

T.A.

1. Estoy convencido de que demostrando lo que sé hacer logro que mis empleados me admiren.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

2. Debo a instruir a mis subordinados antes de comenzar su trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

3. Si quiero que mis subordinados trabajen se los pido como un favor y no como una orden.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

4. Cuando las personas que están a mi cargo hacen el trabajo que les corresponde es porque yo se los ordeno.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

5. La capacitación a mis empleados es perdida de tiempo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

6. Para llevar una buena relación de trabajo lo mejor es ser educado con mis empleados.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

7. Cuando un empleado no hace bien su trabajo lo confronto para saber sus motivos.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

8. Sea cual sea mi argumento, mis subordinados deben hacer lo que yo digo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

9. Instruir a los subordinados es la mejor forma de que realicen su trabajo eficazmente.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

10. Enseñar a un subordinado cómo debe hacer su trabajo, incrementa la productividad.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

11. Es conveniente pedir con educación a mis subordinados que realicen su trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

12. Pedir las cosas con amabilidad da buenos resultados.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

13. Cuando se trata de influir en mis subordinados, la mejor forma es unir fuerzas.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

14. Cuando mis subordinados me exigen algo, definitivamente no se los doy.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

15. Cuando quiero premiar a mis subordinados, les agradezco que hayan realizado su trabajo eficazmente.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

16. Prefiero ser catalogado como un jefe arbitrario en vez de que me consideren débil.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

17. Si un empleado me da una buena idea en privado, cuando estoy en público digo que es mía.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

18. El jefe debe mostrar como deben hacerse las cosas.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

19. No me gusta gratificar a mis subordinados cuando realizan bien su trabajo

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

20. No tiene caso premiar a los empleados, pues es su obligación trabajar.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

T.D.

T.A.

21. La mejor manera de influir en mis empleados es defender mis puntos de vista sin importar si tengo razón en ello.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
22. No es necesario explicar las cosas para que mis subordinados trabajen.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
23. Es importante apoyar a mis subordinados bajo cualquier circunstancia.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
24. Un trabajador hace mejor las cosas si se le explican de manera inteligente.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
25. Acostumbro repetir las instrucciones muchas veces para que mis subordinados hagan bien el trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
26. Tratar de conciliar los intereses de los trabajadores para lograr un objetivo es una buena estrategia.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
27. El ser siempre amable al pedir algo a mis empleados ocasiona que me tomen la medida.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
28. Trato de ser amable con mis empleados para que trabajen bien.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
29. Es importante explicar a los trabajadores las cosas siendo racional.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
30. Acostumbro pedir las cosas con cortesía a mis empleados para que accedan a hacerlas.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
31. Cuando un subordinado necesita un favor, hay que apoyarlo, ya que después se le puede cobrar su apoyo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
32. Si quiero tener una buena relación con mis empleados, lo mejor es no pelear con ellos.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
33. Para tener al personal de mi lado, lo apoyo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
34. La mejor forma de influir en los empleados es proponiéndoles beneficios a cambio de favores.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
35. Para ser respetado, un jefe debe mostrar sus conocimientos y experiencia.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
36. Para incrementar la productividad de mis trabajadores, es necesario premiarlos cuando realizan su trabajo satisfactoriamente.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
37. Para explicar algo a un trabajador no se necesita ser educado.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

En las siguientes preguntas, por favor, marque con una X la respuesta que elija.

38. Acerca de la capacitación a los empleados pienso que:
- a) Es necesaria porque ahorra tiempo en explicaciones.
 - b) Es importante porque aumenta la calidad en el trabajo.
 - c) Es perdida de tiempo.
 - d) Ayuda a elevar el desempeño
 - e) No es necesaria por que los empleados deben saber como hacer el trabajo.
 - f) No es vital para un trabajo satisfactorio, pero ayuda.

CUESTIONARIO (TIO-JAS)

39. Cuando un empleado da resultados favorables yo:

- a) Sólo le doy las gracias.
- b) Trato de premiarlo para que siga adelante.
- c) Le digo que para eso le pagan.
- d) Le doy un reconocimiento verbal.
- e) No hago ningún comentario al respecto.
- f) Le digo que está bien pero que puede mejorar.

40. Para que el trabajo de mis empleados esté bien hecho, es importante:

- a) Preguntar si tienen alguna duda al respecto.
- b) Creo que cada empleado debe saber qué hacer.
- c) Darles una buena capacitación, al principio y durante todo el desarrollo de su trabajo.
- d) Aclarar dudas si es que preguntan.
- e) Explicar lo que deben hacer.
- f) Brindar inducción al principio de su trabajo.

41. Para que mis empleados me obedezcan yo:

- a) Presumo siempre de lo que sé hacer.
- b) Colaboro con ellos y así reconocen mi experiencia.
- c) Les demuestro a cada momento que soy inteligente.
- d) Siempre les digo que por algo soy el jefe.
- e) Me gusta que me acepten como soy.
- f) Soy prepotente sólo con los empleados difíciles.

42. Si algún subordinado me pide un aumento mayor al que puedo darle, yo:

- a) Le explico la situación y negociamos la cantidad.
- b) Le ofrezco menos de lo que me pide y le explico por qué.
- c) Le doy un aumento menor sin ninguna explicación.
- d) Le niego el aumento.
- e) Le digo cuánto es lo que puedo darle y espero que acepte.
- f) Le digo que sólo puedo darle menos y es su decisión aceptar o no.

43. Si hay algún trabajador nuevo yo:

- a) Le explico rápidamente sus labores y pregunto si tiene dudas.
- b) Le pregunto si sabe lo que tiene que hacer.
- c) Le ayudo a ser más eficiente explicándole bien sus actividades antes de comenzar.
- d) Dejo que comience lo antes posible para no perder tiempo.
- e) Lo dejo comenzar solo y resuelvo sus dudas si es que las tienen.
- f) Le ayudo a realizar el trabajo en el que tiene dudas.

44. Si necesito que mis subordinados realicen un trabajo extra, yo:

- a) Antes de pedirles algo les pregunto si lo pueden hacer.
- b) Les pido que me hagan un favor para que no lo tomen como una orden.
- c) Les pido que lo hagan y ya.
- d) No importa la forma como lo pida, lo tienen que hacer.
- e) Les pido que lo hagan "por favor".
- f) Les exijo que lo hagan ya que es su trabajo.

ENCUESTA DE DATOS PARA LOS SUPERVISORES.

Por favor conteste los datos que se le piden a continuación estos serán confidenciales.

| | | |
|---|---|---|
| Sexo (M) (F) | Edad: _____ años | Estado Civil: _____ |
| Escolaridad: _____ | Puesto: _____ | Años que tiene trabajando en la organización: _____ |
| Años que tiene trabajando en el puesto: _____ | Sueldo mensual _____ | Número de ascensos _____ |
| Nivel Jerárquico _____ | Cuántas personas tiene a su cargo _____ | |

¿Qué tanto le agrada su trabajo? Marque su respuesta en el cuadro correspondiente.

Nada

Mucho

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

¿Que tanto éxito considera que tiene para conseguir que el personal que esta a su cargo realice una actividad o alcance algún resultado de trabajo?

Marque su respuesta en el cuadro correspondiente.

Nada

Mucho

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

ANEXO 2

CUESTIONARIO (TIO-SAJ)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases que describen una forma particular de pensar, sentir y actuar en diferentes situaciones de trabajo.

Para contestar deberá señalar con pluma o lápiz en los espacios correspondientes aquel que describa mejor su forma de pensar, sentir y comportarse cuando esta trabajando con su jefe. Cada pregunta tiene seis posibilidades de respuesta donde el extremo izquierdo equivale a **Totalmente en Desacuerdo (T.D.)** y el extremo derecho a **Totalmente de Acuerdo (T.A.)** entendiendo que los cuadros intermedios entre estas dos opciones significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que le sugiere la frase.

Observe como se ha contestado la siguiente frase:

“Soy atento con mis compañeros de trabajo”.

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| T.D. | | | | T.A. | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A partir de la pregunta 36 encontrará preguntas de opción múltiple que describen seis formas de actuar en una situación determinada y deberá elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar o comportarse en esa situación.

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, recuerde que debe contestar siempre COMO ES Y NO COMO LE GUSTARÍA SER con su jefe, hágalo tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas y sus respuestas serán confidenciales.

Espera que se le proporcione la señal para comenzar.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

CUESTIONARIO (TIO-SAJ)

T.D.

T.A.

1. Si mi jefe no sabe cómo realizo mi trabajo, le explico.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
2. Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe cómo se trabaja en la oficina, le enseño.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
3. No me interesa ser cortés para ser aceptado(a) por mi jefe.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
4. Aunque no estuviera de acuerdo con mi jefe, nunca lo amenazaría con retirarme de la empresa.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
5. Lo mejor es mostrarse agradable con el jefe para evitar problemas.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
6. Cuando tengo un error en mi trabajo, doy una explicación razonable para que mi jefe no me sancione.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
7. Al solicitar algo a mi jefe lo hago con amabilidad.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
8. Proponer sutilmente algo a mi jefe ayuda a que me tome en cuenta.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
9. Prefiero ignorar a mi jefe cuando está enojado conmigo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
10. Cuando soy expresivo con mi jefe consigo más beneficios que cuando no lo soy.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
11. Lo mejor es insistir en una idea hasta que el jefe la tome en cuenta.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
12. Trato de luchar por que mi jefe valore mi esfuerzo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
13. Cuando mi jefe toma una buena decisión, le demuestro mi agrado.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
14. Tomo ventaja de los errores de mi jefe para sobresalir en mi trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
15. Cuando mi jefe me solicita algo, simplemente lo hago sin cuestionarlo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
16. Si llegara tarde al trabajo por flojera, inventaría un pretexto para que no me llamen la atención.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
17. Si el jefe tiene problemas en su trabajo, y yo puedo ayudarle, le enseño cómo resolver el problema.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
18. Hago mi trabajo sin dar explicaciones a mi jefe.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
19. He realizado algunas tareas de mi jefe.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

CUESTIONARIO (TIO-SAJ)

T.D.

T.A.

20. Es preferible mantener mis argumentos ante mi jefe, aunque sé que él tiene razón.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

21. Nunca haría el trabajo que solo 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.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

En las siguientes preguntas, por favor marque con una **X** la respuesta que elija.

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

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

CUESTIONARIO (TIO-SAJ)

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 explicar 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 a 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 sólo.
- c) Le ayudo sólo en lo que puedo.
- d) Lo evito para que no me pida ayuda.
- e) Le ayudo siempre que puedo.
- f) Pongo cualquier pretexto para no ayudarlo.

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

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

ANEXO 3

CUESTIONARIO (TIO-CC)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases que describen una forma particular de pensar, sentir y actuar en diferentes situaciones de trabajo.

Para contestar deberá señalar con pluma o lápiz en los espacios correspondientes aquel que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar cuando esta trabajando con sus compañeros. Cada pregunta tiene seis posibilidades de respuesta donde el extremo izquierdo equivale a **Totalmente en Desacuerdo (T.D.)** y el extremo derecho a **Totalmente de Acuerdo (T.A.)** entendiendo que los cuadros intermedios entre estas dos opciones significan los diferentes grados en que piensa, siente o actúa con respecto a lo que le sugiere la frase.

Observe como se ha contestado la siguiente frase:

“Soy atento con mis compañeros de trabajo”.

| Totalmente en Desacuerdo | | | | | | Totalmente de Acuerdo |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| T.D. | | | | | | T.A. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

A partir de la pregunta 38 encontrara preguntas de opción múltiple que describen seis formas de actuar en una situación determinada, deberá elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar o comportarse en esa situación.

Conteste todas las frases tratando de ser sincero, recuerde que debe contestar siempre COMO ES Y NO COMO LE GUSTARÍA SER con sus compañeros de trabajo, hágalo tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a su mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas y sus respuestas serán confidenciales.

Espere que se le proporcione la señal para comenzar.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

CUESTIONARIO (TIO-CC)

T.D.

T.A.

1. Cuando comparto el trabajo con mis compañeros, ahorramos tiempo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

2. El trabajo en equipo optimiza los resultados.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

3. Me gusta presumir a mis compañeros mis habilidades.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

4. Debo mostrar a mis compañeros lo que sé hacer, sin temor.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

5. Considero las amenazas como una opción para hacer cumplir los objetivos de trabajo entre mis compañeros.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

6. Me agrada mostrar mi amabilidad orientando a mis compañeros de trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

7. Me considero una persona sociable con mis compañeros de trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

8. Es conveniente hacer amistad con mis compañeros de trabajo, para mejorar la relación laboral.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

9. Entre compañeros lo mejor es orientarnos unos a otros.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

10. Si un compañero me solicita un favor solo le ayudo si obtengo algún beneficio.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

11. Hay que ayudar a un compañero de trabajo, sólo si él también me ayuda.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

12. Acostumbro mostrarme enojado frente a las personas con quienes trabajo para que acepten mis opiniones.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

13. La única forma de trabajar adecuadamente es comentar mis dudas con mis compañeros.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

14. Aunque mis compañeros tengan buenas ideas, hago lo que considero adecuado.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

15. Me parece inútil compartir el trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

16. Me gusta dejar en claro las cosas con mis compañeros para evitar malos entendidos.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

17. Me gusta luchar persistentemente junto con mis compañeros por mejores condiciones de trabajo.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

18. Cuando mis compañeros y yo trabajamos en equipo, me gusta ser el líder.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

19. En un conflicto con mis compañeros prefiero llegar a un acuerdo para que ambas partes nos veamos beneficiadas.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

CUESTIONARIO (TIO-CC)

T.D.

T.A.

20. Me desagrada trabajar en equipo con mis compañeros.
21. Si me parece que un compañero me esta mintiendo, frunzo las cejas para demostrar mi sospechas.
22. Ante mis compañeros prefiero defender mis argumentos, sólo cuando tengo fundamento.
23. Si hay desacuerdos con mis compañeros, no es necesario intercambiar ideas.
24. Prefiero seguir haciendo mi propio trabajo que orientar a mis compañeros en sus dudas.
25. Me gusta competir con mis compañeros para demostrarles que soy mejor.
26. Presumir a mis amigos mi experiencia me da buen resultado.
27. No me interesa llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.
28. Me gusta hablar de mis habilidades para ganar el respeto de mis compañeros.
29. La mejor forma de sobresalir entre mis compañeros es insistiendo en mis ideas.
30. Me da pena ante mis compañeros preguntar las dudas que tengo.
31. Me parece irrelevante hacer comprender a mis compañeros mis ideas.
32. Si un compañero hace mal su trabajo, hago todo lo posible para mostrarle como corregirlo.
33. Cuando requiero un favor de un compañero, insisto hasta que lo haga.
34. Ser prepotente al hablar de mis conocimientos puede crear problemas.
35. Cuando un compañero de trabajo necesita un favor le ayudo aunque yo no obtenga alguna ganancia.
36. Me gusta ayudar a mis compañeros sin recibir nada a cambio.
37. Consigo lo que quiero con mis compañeros cuando sostengo un argumento a pesar de no tener la razón.

En las siguientes preguntas, por favor marque con una **X** la respuesta que elija.

CUESTIONARIO (TIO-CC)

38. Si un compañero comete un error en su trabajo, yo:

- a) No me meto en eso, para evitar problemas.
- b) Se lo hago notar abiertamente.
- c) Hago como si no superara nada al respecto.
- d) Le insinuó que cometió un error.
- e) Lo corrijo si está en mis manos hacerlo.
- f) Lo pongo en evidencia ante los demás.

39. Para evitar malos entendidos con mis compañeros de trabajo, lo mejor es:

- a) Evitar todo tipo de trato con ellos.
- b) Acercarme a ellos y platicar.
- c) Tratarlos únicamente en lo laboral.
- d) Hablarles pero no con tanta confianza.
- e) Evitarlos para no hacer amistad con ellos.
- f) Entablar una amistad.

40. Si mis compañeros y yo tuviéramos que entregar el trabajo en poco tiempo, yo propondría:

- a) No hacerlo si no hay tiempo suficiente.
- b) Hacerlo yo solo.
- c) Compartir las responsabilidades con todos.
- d) Que ellos decidieran como hacerlo.
- e) Distribuir las tareas sólo en caso necesario.
- f) Que cada quien trabaje por su cuenta.

41. Cuando mis compañeros y yo debemos tomar alguna decisión, lo mejor es:

- a) Que uno tome la decisión y acepte mejoras de la idea.
- b) Que solo uno se encargue de tomar decisiones sin consultar a los demás.
- c) Hacer un consenso entre todos para tomar la mejor decisión.
- d) Que solo uno de las soluciones y los demás acepten o rechacen.
- e) Que todos designen a uno para tomar la decisión.
- f) Que uno tome la decisión y pregunte si hay objeción.

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

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

43. Cuando mis compañeros se equivocan, yo:

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

ENCUESTA DE DATOS PARA LOS TRABAJADORES OPERATIVOS.

Por favor conteste los datos que se le piden a continuación estos serán confidenciales.

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|----|
| Sexo (M) (F) | Edad: _____ | Estado Civil: _____ | | | | | | | | | | |
| Escolaridad: _____ | Puesto: _____ | Años que tiene trabajando en la organización: _____ | | | | | | | | | | |
| Años que lleva trabajando en el puesto: _____ | Sueldo mensual _____ | Número de ascensos _____ | | | | | | | | | | |
| Clasificación en la organización _____ | ¿Qué tanto le agrada su trabajo? Marque su respuesta en el recuadro correspondiente. <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Nada Mucho </div> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| ¿Que tanto éxito considera usted que tiene para conseguir que su jefe le conceda algún beneficio o tome en cuenta alguna de sus sugerencias de trabajo? Marque su respuesta en el recuadro correspondiente. <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Nada Mucho </div> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table> | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| ¿Que tanto éxito considera usted que tiene para conseguir que sus compañeros le hagan un favor o le ayuden en su trabajo? Marque su respuesta en el recuadro correspondiente. <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Nada Mucho </div> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table> | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |

ANEXO 4

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SUPERVISORES.

Nombre del trabajador: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el Puesto: _____

Antigüedad en la Organización: _____

Evaluator: _____

Calificación: _____

INSTRUCCIONES:

1. El presente formato es un instrumento para obtener información sobre el desempeño del supervisor en su puesto de trabajo.
2. Asegúrese de que su evaluación éste basada en la actuación constante del trabajador y no se base solo en sus últimas impresiones o experiencias, o en algún suceso particular.
3. Evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.
4. Estudie cuidadosamente cada una de las características y marque con una X el cuadro que más se aproxime a la actuación del empleado.
5. No permita que la calificación de una característica influya en la calificación de las demás.
6. Procure ser lo más exacto y justo posible.

| FACTORES Y DEFINICIÓN | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | NORMAL | BUENO | EXCELENTE |
|--|---|--|---|--|--|
| Conocimiento del trabajo: Considere los conocimientos que posee el empleado en relación con los requeridos por el puesto y su habilidad para aplicarlos en el desempeño de sus funciones. | <input type="checkbox"/> No cuenta con los conocimientos relacionados con su trabajo y lo ejecuta mal. | <input type="checkbox"/> Le faltan algunos conocimientos necesarios para el puesto, por lo que podría ejecutarlo mejor si lo conociera más. | <input type="checkbox"/> Posee conocimientos necesarios para realizar actividades del puesto. | <input type="checkbox"/> Conoce y ejecuta bien su trabajo, y aún sabe de otras labores relacionadas con él. | <input type="checkbox"/> Conoce su trabajo a la perfección, puede indicar a los demás la forma de hacerlo. |
| Relaciones Interpersonales: Considere la habilidad del trabajador para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones. | <input type="checkbox"/> Tiene conflictos con los demás. Es poco accesible. | <input type="checkbox"/> Comúnmente tiene dificultades en el trato con sus subordinados, compañeros de trabajo o sus superiores. | <input type="checkbox"/> En general relaciones cordiales con todas las personas en su trabajo. | <input type="checkbox"/> Trabaja en buena armonía con todos. No crea problemas. | <input type="checkbox"/> No tiene dificultades en su relación con los demás. Es apreciado por las personas con quién trata. |

| FACTORES Y DEFINICIÓN | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | NORMAL | BUENO | EXCELENTE |
|--|--|---|--|---|--|
| <p>Alcance de Objetivos y Resultados de Trabajo: Considere el grado en que el empleado cumple con las metas u objetivos establecidos para su trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/> Generalmente no alcanza resultados esperados para su puesto de trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/> Alcanza sus objetivos de forma parcial o fuera del tiempo especificado.</p> | <p><input type="checkbox"/> Regularmente alcanza los objetivos en el tiempo esperado.</p> | <p><input type="checkbox"/> Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado.</p> | <p><input type="checkbox"/> Consigue resultados de trabajo óptimos, incluso antes del tiempo establecido.</p> |
| <p>Responsabilidad: Considere la capacidad del trabajador para aceptar, enfrentar y comprometerse con los deberes de su trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/> Generalmente no acepta, ni enfrenta las obligaciones de su trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/> Muestra poco empeño en afrontar y comprometerse con las funciones de su trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/> Normalmente se muestra comprometido y acepta sus deberes.</p> | <p><input type="checkbox"/> Casi siempre acepta y se preocupa por cumplir con sus responsabilidades.</p> | <p><input type="checkbox"/> Siempre acepta y se compromete con las funciones de su trabajo, es capaz de realizarlo bien.</p> |
| <p>Habilidad de Supervisión: Considere la habilidad del supervisor para guiar y desarrollar eficientemente a su personal hacia el logro de los objetivos de trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/> No logra obtener la colaboración de su personal para conseguir los objetivos de su área.</p> | <p><input type="checkbox"/> A veces tiene dificultades para que su personal consiga los resultados de su trabajo. Le falta tacto para pedir las cosas.</p> | <p><input type="checkbox"/> Generalmente consigue que su personal colabore para alcanzar los objetivos de su área.</p> | <p><input type="checkbox"/> Logra que su personal cumpla con los resultados de su trabajo y en los plazos establecidos.</p> | <p><input type="checkbox"/> Obtiene la colaboración de su personal aún en situaciones urgentes. Tiene buen tacto para tratar a sus subordinados.</p> |
| <p>Puntualidad y asistencia: Considere la hora de entrada del trabajador en relación con el horario establecido, el cumplimiento de los periodos de comida y su asistencia.</p> | <p><input type="checkbox"/> Siempre llega tarde, no respeta los horarios de comida y frecuentemente falta.</p> | <p><input type="checkbox"/> Algunas veces llega tarde o falta a su trabajo; comienza sus actividades minutos después de haber terminado el horario de comida.</p> | <p><input type="checkbox"/> Regularmente llega a tiempo y cumple con los horarios de comida. Ocasionalmente falta.</p> | <p><input type="checkbox"/> Generalmente llega antes de que se inicien las labores, rara vez falta y siempre cumple con los horarios de comida.</p> | <p><input type="checkbox"/> Nunca llega tarde; ni falta a su trabajo. Se encuentra en su área de trabajo minutos antes de concluir el horario de comida.</p> |

| FACTORES Y DEFINICIÓN | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | NORMAL | BUENO | EXCELENTE |
|---|---|--|--|---|---|
| Planeación y organización: Considere la habilidad del supervisor para planear y organizar sus actividades y las de sus subordinados para el logro de los objetivos de su área de trabajo | <input type="checkbox"/> No es capaz de organizar su propio trabajo, ni el de sus subordinados por lo que no alcanza los resultados. | <input type="checkbox"/> Tiene dificultades para planear y organizar el trabajo de su área, a veces, requiere más tiempo del necesario para terminarlo. | <input type="checkbox"/> Organiza y planea aceptablemente su trabajo y el de sus subordinados, regularmente cumple con los objetivos. | <input type="checkbox"/> Organiza y planea bien su trabajo y el de los demás, casi siempre lo entrega en el plazo establecido. | <input type="checkbox"/> Organiza bien el trabajo de su área y lo planea previendo las dificultades que puedan presentarse, siempre lo entrega |
| Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por el aspecto personal del empleado, el cumplimiento del uniforme, y su manera de arreglarse. | <input type="checkbox"/> Generalmente descuida su presentación. No cumple con el uniforme. | <input type="checkbox"/> A veces descuida su apariencia y usa el uniforme de manera parcial. | <input type="checkbox"/> Normalmente esta bien presentado y porta el uniforme requerido por el puesto. | <input type="checkbox"/> Es cuidadoso en su manera de portar el uniforme y arreglarse. | <input type="checkbox"/> Siempre porta el uniforme y es sumamente cuidadoso en su presentación. |
| Actitud hacia el trabajo: Considere la disposición e interés del supervisor para realizar sus trabajo y cumplir con sus funciones. | <input type="checkbox"/> Muchas veces no termina el trabajo que se le asigna. | <input type="checkbox"/> Cumple con lo mínimo indispensable y coopera solamente cuando se le solicita. | <input type="checkbox"/> Su trabajo esta generalmente al día. Muestra poca resistencia a nuevas ideas y sugerencias. | <input type="checkbox"/> Muestra iniciativa y esta dispuesto a probar nuevas ideas y métodos para realizar su trabajo. | <input type="checkbox"/> Coopera aún en situaciones extraordinarias o urgentes. |
| Disciplina: Considere el grado en que el empleado respeta y cumple con las normas, los procedimientos, y reglamentos establecidos por la organización, al realizar su trabajo. | <input type="checkbox"/> Descuida el cumplimiento de las normas establecidas por la organización. | <input type="checkbox"/> A veces no respeta las normas y los procedimientos establecidos, cuando realiza su trabajo. | <input type="checkbox"/> Generalmente cumple con las reglas y los procedimientos, al realizar su trabajo. | <input type="checkbox"/> Respeto y cumple cuidadosamente las normas y los procedimientos establecidos. | <input type="checkbox"/> Siempre cumple con las normas establecidas por la organización. |

Comentarios: _____

Resumiendo su evaluación, ¿Qué opina del desempeño global de la persona en su puesto de trabajo? Marque con una X su respuesta.

- 1) Es una persona que requiere capacitación para realizar mejor su trabajo
- 2) Es una persona adecuada en el puesto, realiza un trabajo satisfactorio.
- 3) Es una persona que destaca entre las mejores, se podría promover.

ANEXO 5

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS.

Nombre del trabajador: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el Puesto: _____

Antigüedad en la Organización: _____

Evaluator: _____

Calificación: _____

INSTRUCCIONES:

1. El presente formato es un instrumento para obtener información sobre el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.
2. Asegúrese de que su evaluación éste basada en la actuación constante del trabajador y no se base solo en sus últimas impresiones o experiencias, o en algún suceso particular.
3. Evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.
4. Estudie cuidadosamente cada una de las características y marque con una X el cuadro que más se aproxime a la actuación del empleado.
5. No permita que la calificación de una característica influya en la calificación de las demás.
6. Procure ser lo más exacto y justo posible

| FACTORES Y DEFINICIÓN | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | NORMAL | BUENO | EXCELENTE |
|--|--|---|--|---|---|
| Producción: Considere el volumen o la cantidad de trabajo efectuado por el empleado de acuerdo a los programas establecidos. No tome en cuenta la calidad de los productos realizados. | <input type="checkbox"/> El volumen de su trabajo es inadecuado, siempre por debajo de lo especificado. | <input type="checkbox"/> Algunas veces la cantidad de trabajo que produce no cumple con lo establecido. Lo entrega tiempo después. | <input type="checkbox"/> La cantidad de trabajo que realiza es satisfactoria. Cumple con los volúmenes fijados. | <input type="checkbox"/> Frecuentemente supera el volumen de trabajo establecido. | <input type="checkbox"/> Siempre supera ampliamente la cantidad de trabajo que se le encarga. |
| Calidad del trabajo: Considere la exactitud, la frecuencia de errores y la presentación del trabajo del empleado. No tome en cuenta la cantidad de trabajo realizado. | <input type="checkbox"/> El trabajo que realiza nunca es satisfactorio. Presenta un gran número de errores. | <input type="checkbox"/> Ocasionalmente el trabajo que realiza presenta errores. | <input type="checkbox"/> Su trabajo cumple de manera aceptable con las especificaciones. | <input type="checkbox"/> Su trabajo siempre cumple con los estándares de calidad establecidos. | <input type="checkbox"/> La exactitud en su trabajo generalmente es superior a los estándares fijados. |

| FACTORES Y DEFINICIÓN. | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | NORMAL | BUENO | EXCELENTE |
|--|--|---|---|--|--|
| <p>Responsabilidad: Evalúe la manera como el empleado se realiza el trabajo dentro del plazo establecido. Considere la supervisión que necesita para conseguir los resultados deseados.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>No alcanza los resultados esperados, requiere de vigilancia constante.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>A veces no consigue los resultados esperados, si no se le supervisa constantemente.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Normalmente cumple con los resultados esperados, si se le supervisa regularmente.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Cumple con su trabajo Trabajo siempre y solo necesita una breve instrucción para realizarlo.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>No requiere de supervisión para realizar bien su trabajo.</p> |
| <p>Conocimiento del trabajo: Considere el conjunto de conocimientos que el trabajador posee en relación con los requeridos por el puesto y su habilidad para aplicarlos en el desempeño de sus trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>No cuenta con los conocimientos necesarios para su trabajo y lo ejecuta mal.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Le faltan algunos conocimientos necesarios para el puesto, podría realizarlo mejor si lo conociera más.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Posee los conocimientos necesarios para realizar las actividades del puesto.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Conoce y ejecuta bien su trabajo, y aun sabe de otras labores relacionadas con él.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Conoce su trabajo a la perfección, puede indicar a los demás la forma de hacerlo</p> |
| <p>Cooperación: Considere la disposición del empleado para colaborar en el trabajo, ayudar a sus compañeros, y la manera como obedece las órdenes recibidas.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Poco dispuesto a colaborar. Algunas veces protesta por las órdenes recibidas, o muestra falta de educación.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando se le solicita o cuando es muy necesario que lo haga.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>En general cumple con buena voluntad el trabajo que se le encarga.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Siempre esta dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros de trabajo.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Colabora al máximo, aún en situaciones extraordinarias o urgentes. Se esfuerza por ayudar a los demás.</p> |
| <p>Puntualidad y asistencia: Considere la hora de entrada del trabajador en relación con el horario establecido, el cumplimiento de los periodos de comida y su asistencia.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Siempre llega tarde, no respeta los horarios de comida y frecuentemente falta.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>A veces llega tarde o falta a su trabajo, comienza sus labores después de concluido el horario de comida.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Regularmente llega a tiempo y cumple con los horarios de comida. Ocasionalmente falta.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Generalmente llega antes de que se inicien las labores, rara vez falta y siempre los cumple con los horarios de comida.</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p>Nunca llega tarde, ni falta a su trabajo. Se encuentra en su área de trabajo minutos antes de concluido el horario de comida.</p> |

| FACTORES Y DEFINICIÓN. | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | NORMAL | BUENO | EXCELENTE |
|--|--|---|--|--|---|
| Relaciones Interpersonales: Considera el grado o la habilidad del trabajador para establecer y mantener relaciones con otras personas | <input type="checkbox"/> Tiene conflictos con los demás. Es poco accesible. | <input type="checkbox"/> A veces tiene dificultades con sus compañeros o con sus superiores. | <input type="checkbox"/> En general tiene relaciones cordiales con todas las personas en su trabajo. | <input type="checkbox"/> Trabaja en buena armonía con todos. No crea problemas. | <input type="checkbox"/> No tiene dificultades en su relación con los demás. Es apreciado por los demás. |
| Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por el aspecto personal del empleado, el cumplimiento del uniforme, y su manera de arreglarse. | <input type="checkbox"/> Generalmente descuida su presentación, no cumple con el uniforme. | <input type="checkbox"/> A veces descuida su apariencia y usa el uniforme de manera parcial. | <input type="checkbox"/> Normalmente está bien presentado y porta el uniforme requerido por el puesto. | <input type="checkbox"/> Es cuidadoso en su manera de usar el uniforme y arreglarse. | <input type="checkbox"/> Siempre porta el sumamente cuidadoso en su presentación. |
| Disciplina: Considere el grado en que el empleado respeta y cumple las normas, los procedimientos, y reglamentos establecidos por la organización, al realizar su trabajo. | <input type="checkbox"/> Descuida el cumplimiento de las normas establecidas por la organización. | <input type="checkbox"/> A veces no respeta las normas y los procedimientos establecidos. | <input type="checkbox"/> Generalmente cumple con las reglas y los procedimientos, al realizar su trabajo. | <input type="checkbox"/> Respeta y cumple cuidadosamente las normas y los procedimientos. | <input type="checkbox"/> Siempre cumple con las normas establecidas por la organización. |

Comentarios: _____

Resumiendo su evaluación, ¿Qué opina del desempeño global de la persona en su puesto de trabajo? Marque con una X su respuesta.

- 1) Es una persona que requiere capacitación para que pueda realizar mejor su trabajo.
- 2) Es una persona adecuada en el puesto, realiza un trabajo satisfactorio.
- 3) Es una persona que destaca entre las mejores, se podría promover.