



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

**TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL
Y SU RELACIÓN CON VARIABLES
DEMOGRÁFICAS.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

MARÍA DEL CARMEN CRUZ LEGORRETA.

DIRECTOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO.

REVISOR: MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ.

CIUDAD UNIVERSITARIA.

2011





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.

DOY GRACIAS

A Dios

A mi Universidad Nacional Autónoma de México

A mis padres

Bernardo Cruz Lazcano

Alicia María del Carmen Legorreta Palacios

A mis hermanos

Bernardo

Azucena

A mis sinodales

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

Mtra. Mirna Roció Valle Gómez

Mtro. Lucio Cárdenas Rodríguez

Mtro. Rodrigo Peniche Amante

Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez

**A todos muchas gracias por su paciencia,
comprensión y conocimientos.**

**En especial por su apoyo incondicional
para el análisis estadístico de este trabajo a:**

Lic. Alberto Raúl Galicia Montoya

“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar;

Pero el mar sería menos si le faltara esa gota”.

Madre Teresa de Calcuta

**Quiero agradecer
por todo su apoyo moral
para este trabajo a:**

**Gerardo Sierra Legorreta †
María Teresa Posada Legorreta
Héctor Columba Jiménez
Martha Estela Pérez Curiel
Oscar Rivas Nava
Roció Clavel Gómez
A 28**

*“Hacer un AMIGO es una gracia,
Tener un amigo es un don,
conservar un amigo es una virtud,
ser un amigo es un honor”*

*“Después de escalar una montaña muy alta,
Descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar”.*
Nelson Mandela

ÍNDICE

Resumen	6
Introducción	7
Capítulo 1. Psicología organizacional	
1.1 La psicología en las organizaciones	9
1.2 Las organizaciones en el trabajo	11
1.3 Poder en las organizaciones	13
Capítulo 2. Tácticas de influencia	
2.1 Definición de influencia	21
2.2 Influencia social	23
2.3 Tácticas de influencia	28
2.4 Proceso de influencia	35
2.5 Estudios sobre tácticas de influencia	40
Capítulo 3. Variables demográficas	
3.1 Variables demográficas y cultura mexicana	48
Método	
Planteamiento del problema	59
Objetivos	59
Variables	60
Definición conceptual	60
Definición operacional	60
Hipótesis	61
Muestra	61

Instrumento	62
Tipo de estudio	64
Diseño de investigación	65
Procedimiento	65
Resultados	66
Conclusiones	78
Referencias	83
Anexos	88

*“Casi todo lo que realice será insignificante;
Pero es muy importante que lo haga”.*
Mahatma Gandhi.

RESUMEN

A lo largo de la presente investigación, se estudia la relación que existe entre las Tácticas de influencia organizacional compañero-compañero y las variables demográficas; para lograr tal propósito de investigación en primera instancia, se expone el comportamiento que impera en las organizaciones; posteriormente, se establecen las definiciones que se vierten sobre los términos tácticas de influencia y variables demográficas en la cultura mexicana. Es de resaltarse que, en esta ocasión, se utilizó una muestra heterogénea no probabilística de tipo accidental, aplicada en un total de 101 sujetos, se empleó la escala denominada Tácticas de Influencia Organizacional Compañero- Compañero (TIO CC, por sus siglas). Además, se describió la relación que se manifiesta entre las tácticas de influencia organizacional y variables demográficas.

PALABRAS CLAVE: INFLUENCIA, TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL LATERAL Y VARIABLES DEMOGRAFÍCAS, PRINCIPALMENTE.

“No importa que tan lento vayas, lo importante es nunca detenerse”

Confucio

INTRODUCCIÓN

La Psicología como disciplina del conocimiento científico, tiene como objetivo principal el estudio de la conducta humana, tratando de comprenderla, interpretarla y predecirla, con la finalidad de plantear acciones para mejorar la calidad de vida de las personas.

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

Derivado de lo anteriormente expuesto, es de manifestarse que uno de los incentivos para realizar la presente investigación, fue conocer la relevancia que tiene la relación entre iguales dentro de las empresas, ya que los comportamientos que expresan los sujetos que ahí laboran, trasciende directa o indirectamente en los demás.

Ante tales circunstancias, al estudiar el tema referente a las Tácticas de Influencia Organizacional Compañero a Compañero, y la relación que éstas tienen con las variables demográficas se pretende conocer la incidencia que tales tópicos tienen en los trabajadores mexicanos.

Uribe (2002) define a las tácticas de influencia como el proceso en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales.

Dentro de las organizaciones, existen tres direcciones de la influencia, que son: descendente, ascendente y lateral. Esta última, se distingue por no tener relaciones de poder, y por lo mismo de interés para este trabajo; así como también por la relación con variables demográficas que establece.

A continuación se detalla el contenido temático que contendrá cada uno de los apartados que tendrá la presente investigación, a saber:

En el capítulo 1, se aborda lo concerniente a la Psicología organizacional, dando una breve introducción al estudio de la conducta que se manifiesta dentro de las organizaciones; ya que día a día, con los cambios que se suscitan en los ámbitos de la política, la economía, la vida social y cultural, que se producen cada vez con mayor rapidez por los avances científicos y tecnológicos, las organizaciones se enfrentan ante el reto constante de estar alertas, preparadas y ser flexibles para adaptarse a tales transformaciones.

En el capítulo 2, se realizará una revisión teórica de la definición de las tácticas de influencia organizacional en la dirección compañero a compañero.

El capítulo 3 se da una introducción sobre las variables demográficas y la cultura del mexicano, cuya población es de capital interés para este estudio.

Posteriormente se expone el Método que se utilizó en el transcurso de esta investigación, y en donde se incluyen, entre otros aspectos: las hipótesis, la muestra en el que está basado y el instrumento empleado.

Así mismo se presentan los Resultados obtenidos y la Conclusión de los mismos, así como las limitaciones que se manifestaron en la aplicación práctica del instrumento.

CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 La Psicología en las organizaciones

La Psicología como ciencia, tiene como objeto de estudio el comportamiento humano; asimismo, sus estudios se dirigen fundamentalmente a la solución de problemas en los que interviene, ya sea a nivel individual o de pequeños grupos; aún cuando es de resaltar que los efectos de su acción se expanden con frecuencia a grupos numerosos, y porque no decirlo a la sociedad misma. De igual manera, se ha llegado a considerar que la Psicología resulta ser un eficiente optimizador de los recursos humanos, procurando con ello, el beneficio del hombre en las interacción que tiene con los demás. Dependiendo del problema, interviene en un plano preventivo o correctivo. En las organizaciones, la Psicología se distingue por intervenir en acciones para mejorar la productividad que ellas deben tener, buscando en todo instante, el equilibrio y beneficio para el trabajador, la organización y la sociedad.

Para lograr sus cometidos, la Psicología utiliza métodos rigurosos que suelen emplearse en la investigación científica de otras áreas del conocimiento, los cuales se encuentran legitimadas por la comunidad de la ciencia. La diversificación de intereses dentro de este campo, refleja en la actualidad, 42 divisiones existentes en la clasificación hecha por la APA (*American Psychological Association*, por sus siglas). Por su parte, la Psicología del trabajo está representada por la división 14 denominada por *The Society for Industrial-Organizational Psychology*, y por otras constituida más tarde (Rodríguez, 1988).

La Psicología del trabajo ha sido definida por Guión (1965) como el estudio de la relación entre el hombre y el contexto del trabajo. También Blum y Taylor (1976), se pronuncian al respecto diciendo que dicho término se refiere a la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos, referentes a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios. Así entonces, la Psicología del trabajo estudia al

ser humano en sus dimensiones individual y grupal en situaciones relacionadas con el trabajo, formulando y modificando procedimientos del campo de la Psicología para adecuarlos a la satisfacción de las condiciones de las empresas y organizaciones laborales.

Desde una perspectiva histórica, la Psicología organizacional fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es una tarea difícil precisar con exactitud, el origen y el fundador de esta disciplina, sin embargo diversos autores coinciden en atribuirle tal reconocimiento al profesor Walter Dill Scott, quien en 1901 se pronunció a favor de la aplicación de la Psicología en la publicidad.

Estudiar la conducta en los individuos, cuando la misma se expresa dentro de las organizaciones, resulta de enorme trascendencia, ya que permite entender cuál, cómo y de qué forma se presentan las interacciones entre las personas; así como también nos conduce a determinar cómo se interrelacionan y cómo repercuten en los objetivos y resultados finales que se busca alcanzar.

Las relaciones interpersonales en las organizaciones, constituyen un factor importante que va a determinar en gran medida el ambiente laboral, aumento en la productividad y rentabilidad en un ambiente de confianza; de ahí la importancia del estudio de las tácticas de influencia en las organizaciones, para tener resultados positivos para la organización, ya que se podrá intervenir llegando a formar personas con mejores habilidades, que le permitirán mejorar la comunicación, tomar decisiones más acertadas con respecto a su personal, formar equipos de trabajo armónicos y productivos, además de lograr un progreso en el desarrollo del personal y la motivación dentro del trabajo.

1.2 Las organizaciones en el trabajo

Una organización de trabajo es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas (Robbins, 2009).

Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por eventos y acontecimientos creados por el hombre, se construyen con las actitudes, motivaciones, expectativas, percepciones y creencias de todas las personas que las integran (Chiavenato, 2000).

La mayoría de los análisis que existen al respecto, conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para poder apoyar la búsqueda colaborada de objetivos específicos (Scott, 1992; En Pfeffer, 2000).

Dado que las organizaciones están conformadas por personas, y donde participan éstas debe haber relaciones interpersonales, emociones e interdependencias; es inevitable que la gente esté influenciada, consciente o inconsciente, por quienes le rodean y sus actitudes para que nos sintamos a gusto con ellos; de igual manera, las emociones que se crean en estos grupos sociales, son una gran fuente de influencia.

Dentro de una organización, existen vínculos interpersonales de diversas jerarquías, y por lo tanto, existen relaciones de poder, empezando por la que comúnmente se da entre un jefe y un empleado, la cual a su vez, involucra diferentes formas de poder. El poder económico es uno de ellos, donde el empresario espera que el trabajo de un empleado incremente la rentabilidad y productividad de su empresa, y a cambio, el empleado espera una remuneración justa por su trabajo. Este último no resulta ser algo definido y tangible, sino que implica el uso de las capacidades, habilidades y conocimientos que puedan ser útiles a la organización.

Al ser estructuras muy complejas, dentro de ellas se desarrollan diferentes clases de poder, cuyas expresiones puede ser manifestadas bajo múltiples naturalezas, como pueden ser: destructivas, productivas, integradoras, amenazadoras, económicas y legitimadas, principalmente. Estas clases de poder se forman tanto dentro de la organización, como también fuera de ella.

Un empleado que se siente a gusto tanto con el ambiente de la empresa como con sus tareas, es capaz de aportar más que un empleado que está a disgusto y tiene poco poder integrador, comportándose poco sociable e incluso molesto, además de que hace disminuir la productividad de sus compañeros (Boulding, 1993).

Cuando se es nuevo en un trabajo, una de las maneras para obtener información sobre éste y la dinámica de la organización, es mediante la comunicación con los compañeros de trabajo. León Festinger (1954, en Pfeffer, 1993), asegura que cuando la gente se enfrenta a la incertidumbre y a la ambigüedad, una forma de salir airoso es a través de la comunicación social informal, esto es, rescatando las opiniones de sus compañeros o colegas.

Generalmente, una persona dentro de un ambiente nuevo, observa las actitudes y opiniones de los demás, y las compara con las propias. El resultado es una influencia mutua, de empleado recién llegado a sus compañeros y viceversa. Pfeffer (1993), afirma que la principal razón de este fenómeno es que, como muchas otras técnicas de influencia, el hecho de apoyarse en el juicio de los demás, incide para formar nuevas opiniones.

Todas las organizaciones son formadas con un fin, son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos (AMPS, 1994); para lograr estos objetivos se requiere de los seres humanos, y de que las interacciones entre ellos sean favorables para los objetivos planteados por la organización, y por qué no, favorables también para los individuos involucrados. No todos estos intentos por conseguir lo deseado resultan igual

de efectivos siempre, esto dependerá de la forma, el lugar, de cómo lo perciba la persona a quien se está tratando de influenciar, etc. Esto hace que las formas mediante las cuales los seres humanos actúan para conseguir lo que desean en las organizaciones resulten ser de gran interés para su estudio.

1.3 Poder en las organizaciones

Los constantes cambios socioeconómicos y la incorporación de las tecnologías de la comunicación han propiciado, en los últimos años, un cambio sustancial en la estructura de las organizaciones y los sistemas de gestión de las mismas. Las relaciones de poder articuladas a dichas estructuras formales, los roles desempeñados por sus miembros, resultan también afectados por los cambios que se van produciendo en el entorno organizacional.

Bajo este contexto, la dinámica de poder y los procesos de influencia, así como las coaliciones que se van configurando en defensa de los intereses de grupo, tienen gran incidencia en los procesos de cambio. Estas fuerzas pueden actuar dificultando o bien estimulando dichos procesos de cambio, con el objetivo de mantener o aumentar sus relaciones de poder y status dentro de las organizaciones.

En la teoría de las organizaciones, el análisis del poder ha ido cobrando cada vez mayor importancia al considerarlo como uno de los mecanismos de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetivos de la propia organización. González (2004)

Al ser la organización un sistema que integra parcialmente a diversos individuos, es necesaria una regularidad de comportamientos y una coordinación de actividades de modo que aumenta la predictibilidad de las conductas. Katz y Kahn (1978) han señalado que lo anterior sólo es posible si se da un *proceso de conformidad*.

En dicho proceso, pueden intervenir diversos elementos como: comunicación de fines y de valores de los miembros, establecimiento de normas, etc. Sin embargo, dado que estos elementos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación, aparece como factor esencial en toda organización el *poder* que en suficiente cantidad puede contrarrestar la variabilidad espontánea de la conducta individual (Katz y Kahn, 1978).

Este análisis de poder, forma parte del modelo racional que considera las organizaciones como instrumentos para conseguir determinados fines colectivos. Desde esta perspectiva, el poder se ve como una técnica o un instrumento, que contribuye a la consecución de los fines colectivos (Goldner, 1959; en Morales, 2007).

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

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

De acuerdo con Boulding (1993), la definición más obvia que se puede establecer sobre el poder humano, es aquella que refiere que dicho término es la capacidad de conseguir lo que se quiere, tanto de manera individual como grupal, pero aunque parezca simple, en realidad resulta compleja cuando se realizan cuestionamientos tales como: ¿cómo sabemos lo que queremos? o ¿quiénes somos? Quizá el poder consista en conseguir lo que uno quiere, pero este logro depende de quien sea “uno” y de cómo sabe lo que “uno” quiere; es por ello que en realidad, no es un concepto sencillo.

Por su parte, Robbins (1998) basándose en una definición de B.M. Bass (1990), refiere al poder como la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A. Esto no significa que el poder implique el acto de cambiar el comportamiento de otros, sino simplemente la existencia de esa capacidad.

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.

En México, Díaz Guerrero y Díaz Loving (1988; en Rivera y Díaz Loving, 1999) mencionan que el poder es cualquier tipo de conducta a través de la cual se logra que los otros hagan lo que se quiere, siendo este tipo de conducta el que da la última decisión.

Para Yukl, Kim y Falbe (1996), el poder es la influencia potencial latente que tiene el agente sobre la persona blanco (persona sobre quien se ejerce la influencia), la cual se deriva de los atributos del agente (quien busca influir en el otro), la relación entre el agente y la persona blanco, o la posición del agente dentro de la organización (Yukl, *et al.*, 1996).

Nuevamente remitiéndome a Díaz Guerrero (1996), afirma que el poder es cualquier tipo de comportamiento a través del cual se hace que otros hagan lo que se quiere, como individuos, deseando que se realice.

Max Weber (1974; en Uribe, 2003) concibe al poder como la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo a pesar de las resistencias.

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

En tanto, Etzioni (1991; En Rivera y Díaz Loving, 1999), menciona tres tipos de poder básico: el coercitivo, que se refiere a restricciones físicas y control sobre necesidades básicas; el poder remunerativo, relacionado con satisfacción de necesidades materiales; y el poder normativo, referente a la manipulación de recompensas y privación simbólicas o emocionales.

Por su parte, Boulding (1993) clasifica el poder en tres categorías fundamentales desde el punto de vista de sus consecuencias: el poder destructivo, el poder productivo y el poder integrador, tipos que se detallan a continuación:

El poder *destructivo* se refiere al poder o capacidad de destruir las cosas. El poder *productivo* es el poder de crear. El poder *integrador* es una mezcla de los dos anteriores, ya que tiene la capacidad de construir, inspirar y unir (productivo); pero también otorga la posibilidad de hacerse de enemigos y provocar conflictos destructivo (Boulding, 1993).

En el contexto de las organizaciones Rodríguez, (2004) señala que las formas más comunes de 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 las 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.

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

El mundo nos demanda soluciones a problemas, resultados ante nuestros objetivos que provean de satisfacción, tanto a nuestros deseos y necesidades personales, como satisfacción a los objetivos y metas institucionales u organizacionales. Existe un sinnúmero de herramientas y métodos que ayudan a ello, teniendo como aliada a la tecnología, de la informática y de sistemas de información, que día a día, optimizan el tiempo y los recursos necesarios para obtener lo que se quiere.

Sin embargo, en todos los tiempos se ha hecho presente la capacidad que embiste a un ser humano de lograr que los demás actúen a favor de sus deseos, estas personas son las que marcan la dirección que han de tomar los esfuerzos hacia el objetivo que ello plantee, son las personas que sustentan alguna clase de poder en nuestra sociedad; el cual puede encontrarse latente, potencializado en una persona, sin necesidad de hacerse abiertamente manifiesto.

De acuerdo a Schriesheim y Hinkin (1990) el poder es referido como un potencial para ejercer influencia; por otra parte la influencia se entiende en términos más activos ya que se relaciona con el cambio de conducta que presenta una persona sobre la cual se dirigió cierta acción. Si se llevan a cabo acciones de poder, entonces se convierten en influencia (Guillén y Guil, 2000).

La manifestación activa de esta capacidad de imponer los propios deseos ante los demás, puede ser diversa naturaleza y es conceptualizada bajo el término de tácticas de influencia, que son las formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, con la intención de influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás (Yukl y Falbe, 1990).

Las organizaciones deben interesarse no solo por la productividad y el rendimiento, sino también por la rotación del personal y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo a la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos, y así lograr el éxito en el logro de los objetivos planteados (Pfeff, 1993) Cuando gerentes o directivos intentan influir exitosamente en sus subordinados mediante el uso excesivo de poder, sus intentos generalmente son ineficaces y generan aspectos negativos para la organización y para ellos mismos (Judge y Bretz, 1994).

Los líderes pueden crear expectativas en la mente de los empleados y demás compañeros de trabajo, tratando de generar una actitud más positiva dentro de la organización e incluso fomentar el compromiso con la institución y sus objetivos.

Para Gardner (1990, en González, 2004) el poder es simplemente la capacidad de producir ciertas manifestaciones intencionadas en la conducta de los demás; si estas manifestaciones están a favor de la organización y de los intereses de sus empleados, entonces estamos inmersos en una relación de negociación de ganar-ganar.

Por su parte, Pfeffer (1993) plantea que cuando es menor el número de personas que intervienen en la toma de decisiones los intentos para influir pueden estar más ajustados a la situación y tener, por tanto, más posibilidades de éxito. Propone dos categorías de decisiones respecto al poder en las organizaciones: decisiones más expuestas a acciones de poder, coordinación interdepartamental, promociones, transferencias de personal y asignaciones de instalaciones y equipos; y las decisiones menos expuestas al poder son: evaluación de la actividad del personal, contratación de candidatos, políticas de personal, reclamaciones y quejas.

Uno de los factores más importantes en la efectividad del trabajo, dentro de las organizaciones es el éxito que tengan las personas al influir en sus subordinados, jefes o colegas. Dentro de los objetivos de influencia, los jefes

deben tener la habilidad de modificar los planes y citas de sus subordinados o colegas, además deben lograr que ellos apoyen sus planes y propuestas, que acepten nuevas tareas, que lo informen con tiempo, etc. Sin embargo, no todas las tácticas de influencia funcionan con igual efectividad. (Montero, 2003).

Los líderes (formales o carismáticos) en la estructura de las organizaciones en su interior y fuera de ellas, deben ser capaces de reconocer los momentos críticos del reto, y las oportunidades sobre las cuales puede depender el éxito de la organización, así como la verdadera naturaleza de las limitantes bajo las cuales operan, es decir, conocer las fortalezas y debilidades tanto personales como de sus colaboradores.

En esencia, en el liderazgo es fundamental que otros deseen hacer algo, sepan que una estrategia es la correcta, que una decisión difícil no puede revertirse o que debe aceptarse algo que, el líder, sabe que debe hacer (Packard, 1962 en Gutiérrez 2002).

Por tanto, el ejercicio de un liderazgo eficaz puede tener consecuencias poderosas para mejorar el funcionamiento de la organización.

Las relaciones de poder y los procesos de influencia han sido examinados constantemente como tipos de conductas que se presentan en situaciones de trabajo, y han sido consideradas dentro de diagnósticos organizacionales cuando se intenta introducir cambios en la empresa (Harrison, 1987).

El tema de la dirección, guía, asesoramiento y entrenamiento del elemento humano, como medio para elevar el desempeño es de recién surgimiento, ya que la línea de investigación sobre tácticas de influencia en la industria cuenta con tan sólo veinte años de interés científico. Tal aspecto explica, en parte la poca información que al respecto se tiene en países de habla hispana, puesto que los estudios sobre dirección, liderazgo y, más específicamente, tácticas de influencia son reportadas generalmente en la literatura proveniente de universidades de negocios estadounidenses.

Por tanto, la influencia es un aspecto importante para entender mejor el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, que podrían motivar a las personas a utilizar comportamientos para influir en los demás con el fin de obtener beneficios; explicado lo anterior, tenemos que en el capítulo 2 se abordará el concepto de tácticas de influencia y se analizará el proceso de influencia en las organizaciones considerando la dirección lateral (compañero-compañero), al final se presentan algunas investigaciones que se han realizado entorno a tácticas de influencia.

CAPÍTULO 2. TÁCTICAS DE INFLUENCIA

2.1 Definición de influencia

En el presente capítulo, se hará mención de las diferentes formas mediante las cuales los individuos pueden influir en los demás, o también pueden ser influenciadas de muchas maneras; por lo que es de aclararse que en esta ocasión, particularmente solo se hará referencia al área de la organización.

La importancia de estudiar la conducta en los individuos dentro de las organizaciones es vital, sobre todo para entender cuál, cómo y de qué forma, se presentan las interacciones entre las personas, determinar cómo se interrelacionan y también cómo repercuten en las metas y resultados finales que se buscan alcanzar.

Como se mencionó en el capítulo anterior, 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 en como comúnmente se manifiesta la influencia, implica una serie de conductas o formas mediante las cuales las personas tratan de influir en los demás, con el propósito esencial de conseguir lo que quieren; a todo esto, suele denominársele *tácticas de influencia*.

A tales tácticas, se les ha llegado a definir de diversas formas, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

Rivera y Díaz, (1999) señalan que las estrategias de poder (o también conocidas como tácticas de influencia) representan el modo o la forma en que las personas acostumbran influenciar en otras.

Así también, a dichas tácticas también se les ha llegado a concebir como aquellas conductas emitidas por los superiores de organizaciones, para influir en las actividades llevadas a cabo por sus subordinados (Hinkin y Schriesheim, 1990; en Guillén y Guill, 2000).

Es de destacarse que varios autores se han enfocado específicamente al estudio de la influencia, tal y como lo han hecho por ejemplo, Hughes, Ginnet y Curphy (1974; en Cariño, 1986) quienes definen el término influencia como: “El cambio en actitud, valores, creencias o conductas de una tercera persona”.

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

De la definición antes expuesta, se desprende por una parte, el hecho de que el proceso de influencia esté relacionado con los actos y con los sentimientos, y que principalmente es en el plano de la cognición, en donde particularmente se desenvuelve. Por otro lado, reconoce que los fenómenos de la influencia se despliegan siguiendo el proceso social más general, el cual se encuentra presente durante las presiones ejercidas en la sociedad, en donde se hallan tendientes a uniformizar y modificar el comportamiento de sus miembros (Moscovici, 1991).

De las nociones doctrinales anteriormente mencionadas, resulta válido indicar que la influencia básicamente se refiere a la acción que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar el comportamiento de otro individuo o de un grupo de alguna manera específica, es decir, es la manifestación conductual de esta habilidad, que es embestida por el poder que puede otorgarse a algunas personas por razones de jerarquía, conocimientos, experiencia, etc.

Así, la influencia es un aspecto importante dentro de las organizaciones, pues el 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.

2.2 Influencia social

Morales (1999) define y explica tres tipos de modalidades de influencia social, que se pueden manifestar dentro de la colectividad, que son:

a) Normalización: Al respecto, tenemos que Sherif (1935; en Morales, 1999), inició el estudio de tal modalidad, la cual abarca los procesos de influencia recíproca, que se distingue por que ninguna de las dos partes tiene un marco de referencia alguno para emitir algún juicio.

Allport (1968; en Morales, 1999), propone que los individuos, eviten entrar en conflicto con el otro, ya que de no evitarlo, generaría inseguridad en sus juicios; por otro lado, el autor antes referido explica que mientras más externos sean los juicios del sujeto, mayor es la probabilidad de que haya un desacuerdo.

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

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

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

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

- * Interiorización: Aquí, se manifiesta un cambio en lo público y en lo privado (es decir, incide en lo que se dice y en lo que se piensa).
- * Complacencia: Existe un cambio en lo público, pero no en lo privado (esta situación se ve reflejada en un cambio en lo que se dice, pero no en lo que se piensa).
- * Conversión: En este factor, no hay cambio en lo público, aunque si en el ámbito de lo privado (esto significa que no hay cambio en lo que se dice, pero si en lo que piensa).
- * Independencia: En este caso, no hay cambio ni en lo público, ni en lo privado (es decir, no cambia en lo que se dice ni lo que se piensa).

Derivado de lo anterior, se fue descubriendo que la influencia social, dependía más de las relaciones sociales que de la misma respuesta, esto depende de la distancia social que existía, y que puede estar definida por la edad, sexo, raza, etc. También puede estar determinada por la pertenencia al grupo, en donde se se adopta un punto de vista decidido por el intragrupo.

c) Innovación: Se refiere al proceso de elaboración de nuevas normas, con la intención de reemplazar las ya existentes. En esta modalidad interactúan tres entidades sociales, que son: poder (que resulta ser un elemento dominante de la relación); población (que alude a quién va dirigida la influencia) y, minoría (en donde se propone la nueva norma a adoptar).

Parsons (1963; en Morales, 1999) tiende a hacer hincapié en el contrato social y en la sanción, y bajo tales directrices propone cuatro estrategias básicas de poder, las cuales se manifiestan como resultado de esta interacción:

- * **Persuasión:** Es la tendencia del actor a convencer a través del razonamiento y de las posibles ganancias para el otro, para que actúe como desea el actor.
- * **Inducción:** En este caso, el actor plantea propuestas de contingencias situacionales favorables para el otro.
- * **Internalización:** Bajo esta estrategia, el actor da a conocer las aplicaciones contraproducentes por hacer alguna cosa en particular.
- * **Disuasión:** Aquí, el actor hace evidentes las consecuencias negativas que su expresión de poder traerá consigo.

Por otro lado, Scout (en Gutiérrez 2002) escribe en 1903 su obra *Theory of Advertising* y en 1908 publica *La Psicología en la Publicidad*. En la primera de ellas, trataba las temáticas de la sugestión y de la disuasión como formas de influir en el ánimo y la conducta de la gente. En tanto que el segundo de sus análisis, estaba dirigido a mejorar la eficiencia humana a través de estrategias como la imitación, competición, lealtad y concentración. Posteriormente, hacia 1911, Scout aumenta sus áreas de interés de estudio y publica sus libros

Hombres influyentes en los negocios y Aumentando la eficiencia humana en los negocios.

Por su parte, las posturas teóricas de los contemporáneos de Scout se apegados más al lado científico, por lo que evitaban deliberadamente el estudio de problemas que estuvieran fuera de los límites de la investigación pura. Sin embargo, algunos años antes, W.L. Bryan (1897, en Gutiérrez, 2002) se centró en el examen de las habilidades reales con la intención de desarrollar una Psicología científica. Así, el último autor en cita publica un artículo sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollan su habilidad en el manejo del código Morse.

A su vez, Pfeeffer en 1913, menciona algunas estrategias de influencia social, entre las que destacan: *el consenso, la simpatía y la influencia a través de las emociones.*

En el rubro concerniente a la simpatía Pfeffer (1993) afirmaba que el sentir simpatía por alguien se basa en diversos factores, entre ellos: 1) la similitud social, la gente muestra preferencia por aquellos que comparten la misma educación y estrato social; 2) el atractivo físico, una buena apariencia facilita el que los demás acepten socialmente al que la posea; 3) la cortesía y el halago, es natural que alguien sienta simpatía por quienes le tratan cortésmente, y busca hacerlo sentir bien en su compañía mediante detalles y sentimientos positivos; 4) el contacto y la colaboración, el trabajo constante y el compartir proyectos u objetivos provocan un mayor conocimiento de las personas y esto provoca simpatía; 5) la asociación a cosas agradables, relacionar a una persona con recuerdos de experiencias o situaciones agradables, provoca mayor identificación que quienes traen recuerdos negativos.

En general, es más fácil acceder a lo que pide la gente que se conoce y se aprecia; sin embargo esto puede ser utilizado de muchas maneras en la búsqueda de lograr persuadir a alguien para que acceda a las peticiones que se le hacen basándose en la simpatía, elemento importante de la influencia interpersonal porque invoca el principio de reciprocidad (Pfeffer, 1993).

Los halagos son un arma de dos filos para conseguir la simpatía de la gente, sin embargo generalmente con su empleo se dan resultados positivos; ya que cuando alguien recibe un cumplido, las dos respuestas que habitualmente suelen darse son: considerar que es sincero y aceptarlo, o pensar que la persona que hizo el juicio está siendo hipócrita y quiere conseguir algo mediante éste; comúnmente la gente quiere creer que el halago recibido es sincero, y que éste le subirá la autoestima y se sentirá bien consigo mismo, de lo contrario si considera que el comentario es interesado, el sentimiento de bienestar no se dará, y en su lugar, habrá un sentimiento de desconfianza hacia la persona; pero, cualquiera que sea la respuesta, la persona que recibió el halago no se quedará indiferente ante éste.

Por otra parte, las situaciones que se presentan dentro de cualquier organización social manifiestan distintas formas de *influencia* que actúan para que se produzca un cambio en la conducta de sus miembros, situación que será referida con posterioridad en esta investigación.

2.3 Tácticas de influencia

Una definición más amplia referente a las tácticas de influencia, que resulta importante anotar, debido a que se manifiesta dentro del ámbito organizacional, es la que vierten Yukl y Falbe (1990) quienes definen al término en cuestión como las formas de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, con el propósito de influir en las actividades llevadas a cabo por los demás, y así conseguir lo que se proponen.

Por su parte, Uribe (2002) define a las tácticas de influencia señalando que constituyen la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales.

Uno de los factores más importantes en la efectividad del trabajo que se verifica en las organizaciones, es el éxito que tengan las personas al influir en sus subordinados, jefes o colegas. Dentro de los objetivos que debe tener la influencia, es que los jefes tengan la habilidad de poder modificar los planes y citas de sus subordinados o colegas; además deben lograr que ellos apoyen sus planes y propuestas, que acepten nuevas tareas, que los informen con tiempo, etc. Sin embargo, no todas las tácticas de influencia funcionan con igual efectividad.

Ante tales circunstancias, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Montero, 2003) identificaron seis 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 y, 6) mejorar el desempeño.

Estos autores encontraron que los objetivos cambian dependiendo de la dirección de la influencia; por ello, es que 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.

A su vez, Yukl y Falbe (1990) propusieron una lista de ocho objetivos de influencia en las organizaciones, las cuales complementan la propuesta de Kipnis, Schmidt y Wilkenson (1980), de acuerdo con la cual, las personas buscan conseguir que sus jefes, compañeros o subordinados realicen actividades como las que a continuación se enuncian:

1. Hacer una tarea nueva o trabajar en un proyecto nuevo.
2. Realizar el trabajo de manera óptima o con la mayor rapidez.
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 para la elaboración de una tarea nueva o para la realización de un trabajo más rápido, tales actividades se encomendaban frecuentemente a los subordinados; mientras que para solicitar recursos o conseguir la aprobación formal se trataba de influir en los superiores; en tanto que conseguir recursos era la meta más común que se daba con los compañeros de trabajo (Yukl y Falbe, 1990).

Los diversos objetivos de influencia hacen que el estudio de las tácticas sea relevante, ya que se requiere que tanto los superiores, subordinados y compañeros en general, colaboren conjuntamente para generar rentabilidad en las organizaciones.

Fue Falbo (1977, en Uribe, 2003), el primero que de manera crítica cuestionó la forma de conceptualizar el fenómeno relacionado con las estrategias de poder, argumentando que las definiciones elaboradas hasta los años setenta habían sido obtenidas mediante aproximaciones deductivas, por lo que su principal logro fue utilizar el método inductivo, reflejado en el llamado modelo de *escalonamiento multidimensional* (EMD, por sus siglas), mediante el cual llegó a clasificar dieciséis estrategias generales.

En relación con lo señalado se presentan las estrategias planteadas por Falbo (1977) (Tabla 1):

TÁCTICAS	DEFINICIÓN
Afirmar	Sostener o dar por cierta una cosa.
Prometer	Pacto, trato o acuerdo de un arreglo.
Mensajes emotivos emitidos por el influenciado.	Manipulación mediante comunicación verbal y no verbal para cambiar el estado de ánimo.
Evadir	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.
Arbitrariedad mediante hechos consumados	Hacer lo que se desea libremente.
Persistir	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
Razonar	Utilizar argumentos racionales para influenciar a otros.
Influir mediante manipulación del pensamiento	Hacer creer a alguien que una idea ajena, es propia.
Negociar	Acción de intercambiar favores.
Engañar	Hacer caer en un error, mentir o defraudar.
Mensajes emitidos para cambiar el ánimo del influenciado	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleja emociones y está dirigido a los subordinados.
Aparentar ser experto	Hacer alarde de conocimientos o habilidades que quizás no se tengan.
Insinuar	Dar a entender indirectamente algo.
Persuadir	Tratar de convencer a alguien.
Argumentar sin fundamentos	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias o pruebas.
Amenazar	Evidenciar las consecuencias negativas que traerá el no seguir el plan sugerido.

Tabla 1

Posteriormente, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Uribe, 2003) encontraron que los psicólogos se habían preocupado en analizar particularmente, la forma en cómo los subordinados son influenciados por sus superiores en contextos organizacionales, descuidando la influencia que se ejerce de subordinados hacia los superiores, así como la influencia entre colegas o personas con el mismo nivel jerárquico.

Concretamente, Schmidt y Kipnis (1984) encontraron que quienes ejercitan una influencia hacia sus superiores (ascendentes) tienden a evaluar su trabajo favorablemente y adquieren poder en sus organizaciones, y que la utilización de las estrategias, tienen una variación que depende del tipo de influencia y su respectiva solicitud.

Las estrategias establecidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) (Tabla 2) son:

TÁCTICAS	DEFINICIÓN
Clandestinidad	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Actuar de forma secreta u oculta.
Acciones administrativas negativas	Realizar actividades en detrimento de una persona relacionadas con su trabajo, salario y evaluaciones.
Perseverar	Llevar a cabo acciones con tenacidad y persistencia.
Recompensar	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.
Requerir directamente	Petición directa, que se manifiesta al solicitar que se acaten las órdenes de manera rigurosa.
Exigir	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.
Otorgar datos de respaldo a una solicitud	Hacer solicitudes de acciones con datos que lo soporten.
Acciones personales negativas	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
Intercambiar beneficios	Ofrecer beneficios a cambio de favores.
Entrenar a los demás	Mostrar cómo se hacen las cosas, incrementando el aprendizaje.
Autopresentarse positivamente	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
Requerir con flexibilidad	Solicitar que se acaten las órdenes con debilidad.
Explicación racional de una sola actitud	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.
Formar coaliciones	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.

Tabla 2

Por otra parte, según Yukl (1989) uno de los más importantes determinantes de la efectividad organizacional (productividad) es el grado de éxito en influir a los demás, también conocidos como influencia social, para desarrollar un compromiso con objetivos organizacionales.

Nuevamente remitiéndonos a Yukl y Falbe (1990), encontramos que ambos realizaron una investigación basándose en la clasificación de tácticas propuesta por Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980), utilizando una metodología que incluyó reportes del agente y del receptor de la influencia.

Años más tarde, Yukl y Falbe (1993) decían que uno de los más importantes indicadores de efectividad gerencial es el éxito en la influencia sobre la gente, así como el desarrollo de compromiso hacia los objetivos de la tarea. Aseguraban que resultan ser escasos los estudios que examinan las diferencias manifestadas en el uso de tácticas que se emplean entre subordinados, colegas y superiores.

Como se ha podido apreciar, la literatura internacional existente sobre el tema que nos ocupa en este inciso, da cuenta de la importancia del estudio de las tácticas de influencia, sin embargo, la diversidad de conceptos y propuestas para la medición en cuanto al tipo y número de tácticas, también refieren un cierto grado de ambigüedad conceptual, requiriéndose por consiguiente, el apoyo de instrumentos elaborados de manera específica según requerimientos culturales.

En México, Rivera-Aragón y Díaz-Loving (2002) al estudiar el fenómeno del poder en las relaciones de pareja, las cuales incluían tácticas de influencia, encontraron que existen diferencias de acuerdo a la cultura mexicana. Por su parte, Gutiérrez-Espinosa y Mejía-Rangel (2002) llevaron a cabo una investigación semántica a partir de nueve definiciones proporcionadas por Yukl y Falbe (1990), la cual se derivó de un análisis efectuado previamente por Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980), el cual se llevo a cabo específicamente con

supervisores; por lo que sus hallazgos fueron interesantes, ya que variables como sexo, nivel de escolaridad, giro de la empresa, sexo del personal a cargo, nivel jerárquico, edad y años de experiencia resultaron significativos en cuanto al uso de las nueve tácticas antes referidas, sin embargo, sus niveles de confiabilidad fueron inferiores a .60 en cinco de las nuevas tácticas utilizadas.

Tratando de relacionar la multiplicidad de tácticas expuestas en párrafos antecedentes, es la esencia de presentar el siguiente cuadro (Tabla 3):

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)	Falbo (1977)	Posturas teóricas mexicanas
Acciones clandestinas	Afirmar algo	Repartir el trabajo
Acciones amenazantes	Negociar	Orientar a los demás
Intercambio de beneficios	Engañar	Obedecer
Capacitar	Expresiones faciales	Revisar para aclarar
Recompensar	Evadir	Hacer el trabajo por otros
Alardear	Mostrar experiencia	Intimar
Ordenar	Desafiar	Ser amable
Pedir un favor	Insinuar	
Explicación racional	Persistir	
Hacer alianzas	Exponer sin fundamentos.	

Tabla 3

De acuerdo con Uribe (2003), obtener un primer modelo similar al diseñado por Falbo (1977), en cuanto al número de grupos para una influencia organizacional, resulta todo un avance, pero mayor es el logro si se reconoce que para la muestra de trabajadores mexicanos los comportamientos involucrados en cada grupo tienen significados distintos.

Lo anterior nos permite avanzar hacia la construcción de instrumentos, ya que se sabe que los mexicanos que fueron investigados configuraron el hecho de influir a los demás entre lo **racional, autoritario, irracional y afectivo**. Debido a que se consideraron los tres niveles de influencia (según Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980), en el estudio se afirmó que las veintisiete tácticas obtenidas pueden ser utilizadas en cualquiera de las tres vías (subordinado, jefe o colegas [descendente, ascendente y lateral]).

Así, las tácticas obtenidas por Uribe (2003) fueron sometidas al proceso de escalamiento multidimensional, cuyos resultados conformaron cuatro grupos: el de persuasión racional; el de persuasión autoritaria; el de persuasión irracional y, finalmente el de persuasión afectiva (Tabla 4).

Grupo A Persuasión racional	Grupo B Persuasión autoritaria	Grupo C Persuasión irracional	Grupo D Persuasión afectiva
Ser amable	Obedecer	Exponer sin Fundamento	Intimar
Hacer el trabajo de otros	Evadir	Persistir	Revisar
Hacer alianzas	Afirmar algo	Insinuar	Orientar
Explicación racional	Ordenar	Desafiar	Repartir
Pedir favores	Alardear	Expresiones faciales	Experiencia
Recompensar	Amenazar	Engañar	Negociar
Capacitar		Acciones clandestinas	Intercambio de beneficios

Tabla 4

Con este tipo de investigación se pretende comprender, más no justificar, el complejo fenómeno del poder aplicado en el trabajo, mediante el estudio de la influencia organizacional. Bajo tales circunstancias, los trabajadores, organizaciones, laborales y la sociedad mexicana en general, requieren imperiosamente de estudios psicológicos culturalmente válidos, para dar respuesta a problemas nacionales relacionados con el trabajo, los cuales entre otras situaciones originan: pobreza, marginación, desempleo, insatisfacción laboral, improductividad, etc.

En México, el tema de tácticas de influencia ha cobrado manifiesto y creciente interés, sin embargo, el contexto en que se han estudiado hasta el momento, ha tomado un sentido de carácter eminentemente social.

De igual manera, encontramos que las tácticas de influencia se han relacionado dentro de la literatura psicológica con tópicos que tienen que ver con la persuasión, disuasión, convencimiento, liderazgo, motivación y manipulación, lo que ha hecho que la Psicología en el área laboral haya dedicado mayor interés en la investigación y aplicación de las tácticas de influencia.

2.4 Procesos de influencia

Según Uribe-Pardo, Valle-Gómez y González-Sánchez (2002), en el ámbito laboral, se derivan los siguientes puntos que tienen que ver con los procesos de influencia:

- ☞ Siempre hay alguien quien dirige la influencia considerando como *fuentes de influencia*.
- ☞ Existe alguien quien recibe dicha influencia, llamado *receptor*.
- ☞ La efectividad de la influencia puede estar determinada por las tácticas *que use quien quiera influir*, independientemente de la capacidad de poder, de la resistencia al mismo o de la dependencia unilateral.

- ☞ Dentro del universo laboral, pueden existir tres vías de influencia, que son: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de compañero a compañero.

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

La influencia puede ser ejercida por “actores” que pueden ser individuos, grupos, roles, oficios, gobiernos, Estados u otros agregados humanos (Dahl, 1957). Según March (1957; en Peiró, 1997) los agentes básicos, en contextos organizacionales, son los roles y las conductas de quienes los desempeñan.

El proceso de influencia no excluye a nadie, principalmente en donde cada uno de los integrantes de la organización funciona dependiendo el nivel jerárquico al que pertenecen, por lo que no es inusual que después de revisar que el subordinado ejerce cierta influencia hacia su jefe, no pueda hacerlo hacia los compañeros de trabajo, que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. A esto último, se le conoce como *influencia lateral* o de *compañero a compañero*.

Para este estudio, resulta importante no sólo conocer el proceso de influencia en dirección descendente, sino también instruir a las personas que ubican tales posiciones. Asimismo, resulta preciso señalar que las interrelaciones entre los individuos, se presentan bajo medios más complejos en los que intervienen personas con distintas posiciones y diferentes funciones, pero todas ellas, se encuentran dirigidas a cumplir un mismo fin; de igual manera, se debe tener en cuenta que el liderazgo es un proceso de influencia, que implica relaciones entre dos o más personas, que aunque de manera interdependiente, pretende la consecución de objetivos grupales (Hollander y Julian, 1970 en Gutiérrez 2002).

La organización está estructurada en jerarquías, y en cada una de ellas, los puestos detentan un poder que previamente tienen asignados, según el nivel del que se trate.

El análisis de la estructura jerárquica permite conocer en buena medida el comportamiento organizacional de los miembros; así como también delimita las relaciones y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación que se da entre los miembros. Además, especifica el dominio o amplitud de control de cada supervisor.

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

Al desarmar las jerarquías, y transformarse en sistemas de gestión cada vez con características más horizontales, por la necesidad de operar procesos multidisciplinarios internacionales y en redes, el papel que juegan los líderes toma un lugar importante, ya que detentan la dirección a la que se sujetan todos los integrantes de la organización. Así entonces, debido a la trascendencia que tiene el rol que asume el líder dentro de una organización, cobra relevancia el estudio de los procesos de influencia interpersonal.

Así como se puede ejercer influencia en un superior, también resulta posible *influir en los compañeros de trabajo*. Dentro del ámbito direccional, a esto se le denomina proceso de ***influencia lateral (compañero–compañero)***, temática que también resulta de gran interés para este estudio.

Dentro de las organizaciones es esencial influir entre compañeros, por la parte legítima y necesaria de las funciones que tiene asignadas cada uno de los trabajadores. El poder es una parte crucial en este nivel, ya que cada uno cuenta con un mismo poder, que resulta natural dentro de la organización.

Por su parte, Manzanares (2005) menciona que los tipos de influencia lateral, pueden dividirse de la siguiente manera:

- Socialización: Bajo este tipo, la influencia de la organización manifestada hacia el individuo, se determina a través de órdenes formales y requerimientos.
- Individualización o personalización: Constituye un proceso recíproco de la influencia individual de un miembro en la organización o en parte de ella.
- Influencia intragrupo: Es la influencia que se da de un grupo a otro.
- Influencia de grupo: Que es la influencia de un grupo en un miembro que pertenece a otro distinto.
- Influencia interindividuo: Se refiere a la influencia del miembro de un grupo hacia otro individuo de la misma organización.

Mencionado lo anterior, también es de considerarse que 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 se da la existencia de un proceso de influencia recíproco.

La característica principal de la *influencia lateral* es que los miembros de los grupos no tienen una diferencia jerárquica entre ellos. Pertenecen al mismo nivel y la cantidad de poder que tenga cada miembro del grupo será igual, a diferencia de los otros niveles en que se ejerce cierta influencia es que ninguna de las partes tiene autoridad formal en la otra, es la ausencia total de la autoridad entre los grupos; de ahí que exista cierto reto para hacer que la persona que será influenciada haga lo que se le pide, ya que tiene la opción de responder de muchas formas desde aceptar o hasta negarse.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Chávez, 2005) menciona que las *tácticas de bloqueo y de intercambio* son más usadas en esta dirección, cuando el objetivo de la influencia es un compañero, no surtiendo los mismos efectos cuando se trata de un jefe o de un subordinado.

Otra de las tácticas en este nivel, es el uso del *atractivo personal*, que llega a darse generalmente ante la carencia de autoridad para el cumplimiento de una solicitud formal (Yukl 19990 en Chávez 2005), es decir, cuando existen *sentimientos* y un vínculo de *amistad* hacia el agente, es más probable que éste pueda obtener con éxito que el blanco haga algo inusual o extra como un favor especial (por ejemplo: el hacer parte del trabajo que no le corresponde o ayudar a resolver un problema).

Un intento de influenciar puede tener resultados diferentes, lo cual depende en gran medida, de la forma como se trata de influir en los demás; al parecer, algunas tácticas son más efectivas que otras, pues conllevan 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 (2004, en Rosales 2006) 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 tipo de táctica de influencia elige utilizar una persona, bajo qué circunstancias, y qué tan efectivas serán las estrategias optadas.

Tedeschi, (1979, en Gutiérrez y Mejía, 2004) sugieren que existen diversos factores que afectan el éxito de la influencia:

- Los recursos materiales de que dispone el agente,
- El estatus que tiene,
- Su experiencia y sus habilidades y,
- Su atracción interpersonal.

Todos estos aspectos determinan con qué frecuencia el agente intentará influir en otros, la forma en que lo hará y el éxito que tendrá.

2.5 Estudios sobre tácticas de influencia

Yukl (1990) realizó un análisis basándose en el cuestionario del estudio exploratorio de Kipnis, *et. al.* (1980), en donde se medían las categorías de comportamiento de influencia (llamadas también tácticas de influencia), y las razones comunes para realizar intentos de influencia en organizaciones (llamadas objetivos de influencia).

El contenido de este cuestionario tiene limitaciones, por lo que fue necesario establecer investigaciones preliminares para desarrollar nuevas medidas, así como dos estudios diseñados para atender las potenciales limitaciones en la previa investigación realizada por Kipnis, *et. al.*

Desarrollo de las mediciones: tácticas de influencia.

El cuestionario revisado tenía escalas para medir las siguientes ocho tácticas de influencia, que son:

- Tácticas de presión.
- Apelaciones hacia nivel superior.
- Tácticas de intercambio.
- Tácticas de coalición.
- Tácticas de integración.
- Persuasión racional.
- Apelaciones inspiracionales.
- Tácticas de consulta.

Ahora bien, con el propósito de desarrollar objetivos de influencias comprensibles y relevantes basándose en estudios sobre la naturaleza del trabajo administrativo, y tomando en cuenta los objetivos de influencia omitidos en el estudio de Kipnis, *et al.*, se escogieron los anteriores objetivos de influencia a los que nos hemos referido.

ESTUDIO 1

El estudio es esencialmente una réplica del realizado por Kipnis, *et al.*, pero se ha utilizado un rango más amplio de tácticas y objetivos de influencia. El objetivo principal que se tiene en este estudio, es una comparación de tácticas de influencia usadas en relaciones que se manifiestan en niveles superior, inferior y lateral. Al respecto, se utilizaron once hipótesis.

La prueba se aplicó en 197 individuos que tuvieran un trabajo regular (por lo menos durante los últimos seis meses), a quienes se les pidió describir sus propios intentos de influencia hacia un objetivo (originalmente de carácter subalterno, es decir, relativo a los individuos a quienes se les hace el intento de influencia) en nivel superior, inferior y lateral. La dirección de influencia en cada caso, fue determinada aleatoriamente por los investigadores. Se les aseguró a los individuos que sus respuestas serían valoradas de manera confidencial.

La gran mayoría de los resultados encontrados por Kipnis, *et al.*, en lo que concierne a las tácticas y objetivos de influencia fueron reproducidos. La consulta y las apelaciones inspiracionales se encontraron entre las tácticas más usadas por la gente en sus intentos de influencia. Entre los objetivos de influencia, la solicitud de información fue la primera en términos de frecuencia, sin importar la dirección de influencia, en tanto que los otros nuevos objetivos de influencia tuvieron frecuencia moderadamente altos.

ESTUDIO 2

Este estudio se realizó al mismo tiempo que el anterior, pero con una muestra diferente. La investigación era similar y las mismas hipótesis fueron puestas a prueba. Sin embargo, la información del estudio 2 fue obtenida de los objetivos.

La muestra consistía de 237 individuos con un trabajo regular durante al menos seis meses. Todos llenaron el cuestionario de forma anónima, en donde se les

pedía que describieran el comportamiento y objetivos de influencia de un agente designado como superior, igual o subordinado. El tipo de agente que debía ser descrito por los individuos fue seleccionado al azar por los investigadores, y se les pedía a los individuos describir a los agentes más cercanos a ellos.

En general, la información de los objetivos dejó ver menos diferencias significativas con el estudio de Kipnis, *et al.*, que la información de los agentes.

Análisis suplementario en los estudios 1 y 2

Resulta evidente que ocurrió una concordancia sustancial entre agentes y objetivos en el uso relativo de tácticas de influencia. Las cuatro tácticas más usadas fueron consulta, persuasión racional, apelaciones inspiracionales y la capacidad de ganarse un favor de alguien.

El hallazgo de este estudio no está en las diferencias direccionales, sino en el descubrimiento de que algunas tácticas son más usadas que otras, sin importar que el objetivo sea un subordinado, un igual o un superior. Además de que los resultados de la investigación le quitan fundamento a algunas conclusiones de Kipnis, *et al.*, ya que nos sugieren una importante adición a su lista de tácticas de influencia, independientemente de la dirección de influencia.

También se encontró que las comparaciones a nivel lateral para agentes, proveen más soporte a las hipótesis, que las correspondientes comparaciones a nivel lateral para objetivos.

Yukl (1992) realizó un estudio en el que tuvo por objetivo investigar la efectividad de diferentes tácticas de influencia, con el propósito de influir en subordinados, iguales y superiores.

El estudio de Yukl trató las siguientes nueve tácticas de influencia:

- Persuasión racional.
- Apelaciones inspiracionales (apelar a los valores e ideales de alguien, levantar entusiasmo en él y aumentar su confianza en que puede hacer algo).
- Consulta.
- Capacidad para ganarse un favor de otro.
- Intercambio.
- Apelaciones personales (apelar a los sentimientos o amistad de alguien hacia uno mismo antes de pedirle que haga algo).
- Coaliciones.
- Legitimación (buscar legitimar una orden al clamar autoridad y derecho a darla, verificando que esto es consistente con las políticas o reglas del lugar).
- Presión.

Este estudio fue efectuado en individuos de cinco compañías diferentes. A cada *manager* puesto a prueba se le pidió con anticipación que distribuyeran los cuestionarios, tanto a su jefe(a) como a diez personas más (iguales y subordinados), que lo hubieran conocido por lo menos durante seis meses. Las respuestas de éstos últimos se mantendrían confidenciales, y solo se usarían para medir y obtener un sumario de las tácticas de influencia utilizadas. Las respuestas del jefe(a) no se mantendrían confidenciales, y serían vistas por el *manager* a prueba. La muestra final incluía 128 *managers* (a prueba) y entre los individuos que respondieron, 526 eran subordinados, 543 iguales y 128 superiores.

Las tácticas de influencia se midieron utilizando la versión 1990 del *Cuestionario de Comportamiento de Influencia* (IBQ, por sus siglas en inglés) desarrollado por Yukl, *et. al.* El IBQ tiene escalas para poder medir las nueve tácticas de influencia mencionadas previamente. El cuestionario también incluía dos secciones para medir criterios conceptualmente distintos, pero importantes en cuanto a que se referían a la evaluación de comportamiento de influencia.

Finalmente, Yukl describió sus resultados en las siguientes cuatro secciones:

a) Confiabilidad y validez de las mediciones. La consistencia interna fue satisfactoria para la mayoría de las escalas de la prueba. Los resultados fueron similares al calcularse separadamente para subordinados, iguales y jefes. El análisis de factor de la información obtenida, sugiere la existencia de nueve tácticas con distintas formas de comportamiento de influencia.

b) Diferencias direccionales en el uso de las tácticas. Tales diferencias fueron evaluadas con el análisis multivariable de varianza (MONOVA, por sus siglas). A pesar de la moderada intercorrelación entre algunas tácticas, la mayoría de ellas tuvieron un patrón único de diferencias direccionales, lo que fundamenta la decisión de manejar las nueve tácticas, como formas distintas de comportamiento de influencia.

c) Relación de las tácticas al compromiso para realizar una tarea. Para este criterio todos los análisis fueron conducidos a nivel individual, debido a que tanto la información en los predictores, como el criterio utilizado eran de los mismos individuos. La interpretación de los resultados se complica debido a la correlación moderadamente alta que existe entre algunas tácticas. Además, se efectuó un análisis de regresión múltiple para examinar la relación entre cada táctica y el compromiso para realizar una tarea, después de controlar las correlaciones entre algunas tácticas.

d) Relación de las tácticas con la efectividad. El uso del análisis a nivel de grupo es consistente con el nivel moderadamente alto de concordancia encontrado para cada táctica dentro de la muestra de subordinados y la muestra de iguales. Se encontró que la efectividad está correlacionada positivamente con el uso de persuasión racional, apelaciones inspiracionales y consulta por parte del *manager*. Las correlaciones para las tácticas restantes fueron negativas o carentes de significado.

Los resultados encontrados proveen un conocimiento más profundo sobre el uso efectivo de tácticas de influencia empleadas por *managers*. Asimismo, dan soporte a la mayoría de las hipótesis acerca de la efectividad de cada táctica para influenciar el compromiso del objetivo para realizar una tarea.

Los resultados para la mayoría de las tácticas fueron más sólidos en intentos de influencia hacia niveles inferiores y lateral, que para intentos hacia nivel superior. Se concluye que la dirección no parece ser totalmente determinante en la selección de una táctica, en comparación con otros factores.

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

1. *Solicitud de 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 está de acuerdo con las políticas, reglas, prácticas o tradiciones de la organización.

Para corroborar la utilización de las tácticas propuestas, Yukl y Tracey 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 eran sus propios compañeros.

Asimismo, los resultados de la investigación confirmaron que los directivos utilizaron 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, compuesta por los siguientes aspectos: presión, intercambio, coalición, congraciamiento, persuasión racional, apelar a la inspiración, consulta, solicitud personal y legitimación.

Es de tenerse en cuenta que este trabajo está dirigido al elemento humano, entendiendo éste no sólo como recurso o elemento instrumental, sino como persona, como ser social con propósitos, metas, expectativas, intereses, capacidades y compromisos; como ser que habitualmente, realiza sus actividades en interacción con personas diferentes, ante situaciones complejas y altamente cambiantes, sometidas a exigencias cuya finalidad a menudo desconocen, pero que son requeridas para lograr metas.

Bajo tal contexto, la presente investigación da un panorama general de las tácticas de influencia, y lo que es la organización, centrándose principalmente en las relaciones interpersonales, las cuales influyen notablemente en el desempeño y productividad de los individuos que la componen. Estos procesos ya sean formales o informales, básicamente se dan en los siguiente tres niveles, a saber: de compañero a compañero, de jefe a subordinado y de subordinado a jefe.

Además, se toma como base los estudios sobre tácticas de influencia organizacional realizados en México por J. F. Uribe Prado, quien a su vez se apoyó en estudios previamente realizados en otros países, principalmente por Falbo en 1977, y posteriormente por Kipnis, Schmidt y Wilkinson en 1980.

Por su parte, Arias Galicia (1999) afirma que en la situación actual de México, es importante conocer indicadores derivados de la investigación psicológica, para comprender el complejo y poco estudiado comportamiento del trabajador

mexicano. Sin embargo, el principal problema se centra en la escasa investigación que se ha hecho al respecto en México.

Explicado lo anterior, resulta menester señalar que en el capítulo 3 se dará una introducción a las variables demográficas y la relevancia que éstas tienen en la cultura mexicana.

CAPÍTULO 3. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

3.1 Variables demográficas y cultura mexicana

La cultura es el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen las ideas y especialmente sus valores adquiridos (Davis y Newstrom, 1999, en González 2004). Algunos autores consideran a la cultura como proveedora fundamental de sentido, entendido como una dirección en el actuar del individuo (AMPS, 1994) por lo que resulta imposible ignorar su influencia en todas las manifestaciones humanas.

Autores como Díaz Guerrero (1996) mencionan que la personalidad es un hito entre la cultura y las fuerzas contraculturales o dicho de otra manera ningún individuo puede ser estudiado *aisladamente*. La psicología Cultural tiene como objetivo estudiar la manera en que las tradiciones culturales y las prácticas sociales regulan, expresan y transforman al ser humano, teniendo como resultado diferencias étnicas en cuanto a la ideología, comportamiento y emociones (AMPS, 1994).

La cultura establece estándares mediante los cuales sus miembros definen lo deseable y lo indeseable, lo bueno y lo malo, lo bello y lo feo. Es decir, forma patrones que sirven como guías generales para la vida social. Los valores, la ideología, costumbres y creencias tienen siempre un contenido cultural, representan un perfil psicológico general de una población, y son un factor importante en cuanto a las oportunidades y limitaciones de acción que se ofrecen a un individuo dentro de un sistema social, aportan tradiciones, normas, organización e incluso instituciones sociales; la cultura es un gigantesco sistema de información resultado de la historia y la interacción (Díaz, 1996)

La cultura demanda actitudes individuales que pretenden comportamientos y maneras de confrontar el estrés, que son específicas en todos los miembros de una cultura; ésta ejerce fuerte influencia sobre la personalidad de los individuos, se ha demostrado que el desarrollo de la personalidad, el estilo de confrontación que se usa para enfrentar problemas, las capacidades intelectuales como del estilo cognitivo que emplean como estrategias para cernir la información, la vocación que despliegan las personas y el grado de normalidad o anormalidad que alcance la personalidad, son básicamente función de la cultura en la que nacen las personas, de las personalidades de los transmisores de esta cultura y de los métodos que hayan utilizado en su socialización.

La cultura tradicional en la que crecen las personas es, a su vez, función de la historia de cada cultura; se comprende como un gigantesco sistema de información desarrollado en las vicisitudes históricas por las que los individuos, los grupos sociales y la sociedad entera han tenido que pasar y, naturalmente, incluye información respecto de variables de tipo sociológico, es decir, estructurales como son las instituciones y los grupos, desde la familia hasta el gobierno de una nación, e incluye también variables de tipo económico. En suma, la cultura es el ecosistema de los seres humanos.

Existen estudios respecto a qué es lo que estructura el comportamiento de los mexicanos, entre ellos destacan los realizados por: Carrillo Pacheco (2002, en González 2004), quien menciona los ya clásicos de Samuel Ramos, *El perfil del hombre y la cultura en México*; es de resaltar, la obra de Santiago Ramírez, quien fue el primer psicoanalista mexicano, y en cuya obra *Motivaciones psicológicas del mexicano* emite una crítica profunda y severa a su propia esencia de identidad; además de diversas investigaciones que al respecto se han realizado, entre las que destaca Roger Bartra con *La Jaula de la Melancolía*. Así mismo la obra de Díaz Guerrero con su obra *Psicología del Mexicano* quien realiza estudios entorno al comportamiento individual y social de los mexicanos, donde analiza los rasgos que distinguen a los mexicanos de los individuos de otras nacionalidades.

En Díaz (1994) menciona que existen tres áreas que identifican al mexicano culturalmente:

1.- Símbolos propios, la bandera, la Virgen de Guadalupe, la piedra del Sol, la música, la literatura y la poesía mexicana, que han sido ampliados por un gran número de autores en México, que han buscado definir lo que es la cultura mexicana en una concepción en la que se inbrican aspectos de esta alta cultura con aspectos históricos y folklóricos; como el escritor Carlos Monsiváis.

2.-Las creencias comunes a todos los mexicanos, incluidos los grupos indígenas, que son las premisas histórico – socio culturales de la familia mexicana y las premisas de estilo de confrontación

3.- Rasgos idiosincrásicos en la personalidad de los mexicanos que tipifican una identidad nacional propia para los habitantes de la Republica Mexicana.

Al revisar las características de comportamiento que tienen los mexicanos en general, habitualmente escuchamos aspectos negativos sobre su personalidad. Roger Bartra (en Carrillo, 2002) prácticamente se ha inventado a un mexicano que es la metáfora del subdesarrollo permanente, la imagen del progreso frustrado. Nos muestran como una mezcla entre el indio agachado, caracterizado por las ilustraciones caricaturizadas del mexicano dormido y recargado en un nopal, con jorongo, huaraches y sombrero, y el pelado mestizo de la ciudad, alburero, tramposo y fiestero. Entre estos dos puntos, pasa una línea psicológica de melancolía, desidia, fatalidad, inferioridad, violencia, sentimentalismo, resentimiento, evasión (Carrillo, 2002).

Otra aportación similar es hecha por Rodríguez y Ramírez (2004), quien en su libro *Psicología del mexicano en el trabajo* sugiere que se utilice el término comportamiento social de los mexicanos, en vez del que alude a la Psicología del mexicano.

Este último autor, además describe a los mexicanos como flexibles, dependientes, inhibidos, agresivos, inseguros, de baja autoestima, como personas que sobrellevan las cosas y no se involucran a fondo, incapaces de resolver sus problemas, manipulados, sujetos que aprendieron a solicitar favores en vez de exigir respeto, que para los mexicanos significa obedecer, amar y sentir afecto.

Rodríguez y Ramírez (2004) menciona que los mexicanos hacen comentarios como que “el trabajo embrutece”, parodiando la expresión original que indica que “el trabajo ennoblece”. Así como; “la ociosidad es la madre de una vida padre” en vez de decir que “la ociosidad es la madre de todos los vicios”. En esta serie de expresiones se encuentra un sentido común superficial del trabajo; recordando que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que además es posible que con esa serie de expresiones se refiera a los aspectos más difíciles del trabajo.

Específicamente respecto al trabajador mexicano, Rodríguez (1992) menciona que todos desean ser *señores* para vivir en la ociosidad, sienten desprecio por las artes manuales, fuente de producción, y deseo de apoderarse de la riqueza para gozar del esplendor. Perciben los cargos públicos como fuentes de beneficios, riqueza y patrimonio personal; siempre tratan de quedar bien con *el de arriba*, son desconfiados, inseguros, dependientes y carecen de compromiso; a la vez, impiden la participación colaborada, probablemente porque se ha abusado de su actitud servicial, no suelen asumir el liderazgo por temor al rechazo, a la falta de capacidad o estima de sí mismo, usualmente existe una competencia interna excesiva en el trabajo, envidias y actos desleales, sin embargo existe lealtad al grupo como protección mutua.

Andrade, H (1989, en González 2004) menciona que en las organizaciones mexicanas hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuente. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una

competencia para sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás.

Rodríguez y Ramírez (2004) afirma que el trabajo, dentro de la concepción de gran número de mexicanos, se ve como un simple medio para subsistir. El mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. El mexicano no puede tener una actitud “inocente” o neutral hacia el trabajo. Pesan sobre él 300 años de Colonia y dos siglos de distorsiones y perversiones en el terreno laboral. Esta tara cultural no puede deshacerse de la noche a la mañana; pero sí es posible irnos reeducando paulatinamente.

Rodríguez y Ramírez (2004) da un perfil del mexicano que se refleja en el trabajo. La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la auto devaluación en muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar el poder y estatus a través del influyentísimo y del recurso económico. “Mantener la propia estima es la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad, puede no ser sólo buscada directamente sino bajo máscaras distintas: sexualidad, dinero, etc.”

México es una sociedad en vías de industrialización, con una antigua estructura de tipo agrario, lo que en términos de integración cultural se traduciría en zonas de una rápida modernización, frente a otras con marcadas resistencias al cambio.

México ha dejado de ser un país rural, para transformarse en ciudadanos industrializados, y con ello, el comportamiento se han ido influenciando fuertemente por una actitud consumista. El dispositivo social está orientado a la idea de comprar esté equiparada a ser, “compro luego existo”, tal y como lo expresa Guadalupe Loaeza (2002 en Carrillo, 2002); “el comportamiento está pensado desde un imaginario: belleza, pertenencia, dominio y vigor solamente son posibles, “existen” cuando ejercen su sagrado derecho de comprar lo que se le antoje”.

Rodríguez (2004) menciona que las expectativas del mexicano por obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros pero, como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga; el camino más seguro es buscar una mejoría económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas. De ahí su actitud fanfarrona.

Encuestas realizadas por Díaz Guerrero (1996) demuestran que la mayoría de los mexicanos (68 por ciento) les gusta su trabajo. El Centro de Estudios Educativos encontró en 1982 que 83 por ciento de las personas se encontraban entre bastante muy orgullosos de sus trabajos. El problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas.

Conviene resaltar el hecho de que existen algunas diferencias entre el trabajador mexicano de la zona fronteriza con Estados Unidos, el trabajador del sur, el trabajador del sureste, el de la zona central y el del área metropolitana de la ciudad de México.

Estas diferencias surgen en primera instancia, debido al clima que impera en cada zona; cabe mencionar que norteros necesitan esforzarse más para lograr su supervivencia a causa del clima extremo, del excesivo calor vertiginoso y de las bajas temperaturas invernales. Se ha observado que los habitantes de climas en extremo fríos son más industrioses y trabajadores que aquellos de climas templados o permanentemente cálidos. En estas regiones se manifiestan, aun dentro de la misma psicología nacional, ciertas diferencias, las cuales hacen hombres más austeros, disciplinados, previsores y activos.

Por otra parte, en el sur y sureste de la República se encuentran mexicanos menos activos, a causa del clima cálido, más despilfarradores con sus

abundantes recursos naturales y con más inclinaciones hacia las diversiones y las fiestas populares, así como más alegres y jocosos.

En relación a la Meseta Central, donde el clima es más benigno, la gente es más tranquila, servicial y hasta afectuosa. Se podría incluir en esta zona a la ciudad de México, pero debido a que es una gran metrópoli, sobrepoblada, producto de presiones de tiempo y presiones económicas causadas por la competencia, la cual se deriva de los escasos recursos, es un campo fértil de cultivo de estrés.

Otro aspecto de considerable interés, cuando se trata de patrones culturales reflejados en el trabajo, es que muchos campesinos han tenido que incorporarse a las industrias, pero no siempre se han adaptado a las normas y ritmos de éstas. Quien siembra tiene que esperar pacientemente la cosecha y cuando el campesino se incorpora a la producción fabril provoca conflictos en su estilo de vida.

Ahora bien, la situación de la mujer mexicana es diferente de la del hombre. En México, “la mujer vive una situación asimétrica y desigual respecto al hombre de generaciones atrás, aunque últimamente muestra un deseo de cambio y liberación, todavía débil, desarticulado y sólo en algunos sectores” Alducín (1989, en Rodríguez 2004). Tradicionalmente por cultura se le ha inculcado a la mujer que su papel principal en la vida es ser madre. Más que compañera o esposa, debe ser buena madre.

Rodríguez (2004) refiere que existen diferencias importantes en la participación empresarial de la mujer en un lapso de 50 años. En 1930, 60.5 por ciento de los hombres y solo el 2.8 por ciento de las mujeres pertenecían a la población económicamente activa. Pues bien, en 1980, 76 por ciento de los hombres y 23 por ciento de las mujeres participan de modo directo en la economía. Esto representa un incremento en la participación de la mujer en más de ocho veces en dicho periodo.

Así mismo, se ha incrementado su nivel de escolaridad y la sociedad en general tiene una actitud más abierta y flexible respecto al papel de la mujer: se añade el atributo de inteligencia como deseable en ella.

Ahora la mujer se encuentra con mayores oportunidades de estudiar, trabajar y tener una vida social más activa que años atrás, se siente útil no sólo para ser madre sino también para participar activamente en el desarrollo científico, comercial e industrial del país.

Esta dualidad de oportunidades, por un lado, y de los valores que tradicionalmente se le atribuyen, por el otro, crea en la mujer mexicana sentimientos de culpa. Si se dedica exclusivamente al hogar, se siente frustrada e inútil; si trabaja y es madre, siente culpa por descuidar a sus hijos y a su hogar.

Todas estas circunstancias hacen que la mujer esté mucho más preocupada por su familia que por su trabajo, pero también mucho más necesitada de reconocimiento, estímulo y comprensión hacia su doble papel de madre y trabajadora.

Dentro de cualquier organización, es común encontrar que las personas luchan por algo, por subir de puesto, por lograr un mejor sueldo, o por hacer que los demás actúen como él quiere, es decir, se esfuerzan por ejercer *influencia* en los demás; por esto se valen de tácticas que les pueden ayudar a conseguir su objetivo.

Asimismo, en dicho entorno resulta factible observar el ejercicio de la influencia en *compañeros que ocupan el mismo nivel organizacional*. La característica principal de la influencia en estas relaciones, es que los miembros de los grupos no tienen una diferencia jerárquica entre ellos. Sin embargo, no necesariamente se refiere a que la cantidad de poder que tenga cada miembro del grupo será igual, únicamente se refiere a que ninguna de las dos partes tiene que reportar nada a la otra.

El estudio y detección de las tácticas de influencia se vuelve una labor importante de los psicólogos interesados en promover el desarrollo y bienestar del factor humano en las organizaciones, pues la influencia es un proceso dinámico que se mueve hacia todos los niveles de la organización.

Así la información socio demográfica se apoya en las organizaciones, en poder seleccionar personal de alta calidad y desempeño, para que las organizaciones sean rentables y productivas, de ahí la importancia de tomar en cuenta, sexo, edad, estado civil, escolaridad, etc. Resulta de suma importancia, la utilización de distintos tipos de instrumentos disponibles para la toma de decisiones relacionadas con los miembros que la integran.

A menudo se desarrollan baterías de aptitudes múltiples y *test* de aptitudes especiales para cumplir propósitos ocupacionales específicos, como por ejemplo: la certificación y licencia para ejercer profesionalmente en distintos empleos, y en distintos niveles dentro de la jerarquía organizacional, como es el caso de las pruebas situacionales o las situaciones simuladas (*assessment center*, charolas de entrada, entre otras). Se observa también, un uso creciente de los inventarios de personalidad y de intereses y de los datos biográficos (Anastasi y Urbina, 1998).

Peiró (1997) señala que la evaluación puede ser contemplada como un elemento más del juego político en las organizaciones, como un instrumento de poder sumamente útil, que en ocasiones, produce coaliciones para la consecución de determinados fines.

Las organizaciones proporcionan poder al evaluador para emitir juicios sobre el desempeño, resultados, habilidades y capacidades de la persona evaluada con consecuencias relevantes para ella.

En el caso de la selección de personal, la coalición adecuada implica por un lado, que los rasgos que sean irrelevantes para los requisitos del trabajo no afecten las decisiones en el proceso. El problema de contratar personal no experimentado lo enfrentan todas las empresas. El realizar un adecuado

proceso de selección puede llegar a reducir los costos a futuro para la organización en general, ya que permite medir las aptitudes, identificar el potencial y predecir el éxito futuro del desempeño de esa persona.

La evaluación que se realiza en el área de selección puede ser y es empleada también en otras áreas con distintos fines, tales como el entrenamiento y capacitación, evaluaciones del desempeño, promoción de personal, detección de necesidades, entre otras; en las que se utilizan distintos procedimientos de evaluación que van desde los que simulan situaciones laborales hasta entrevistas y cuestionarios de lápiz y papel (Anastasi y Urbina, 1998).

Existe un acuerdo general sobre la necesidad de que la evaluación puede resultar beneficiosa para las organizaciones y para sus miembros, puesto que llegar a construir una acción de mejora constante en el marco de la gestión de los recursos humanos y de la dirección de la empresa en general (Guillén y Guil, 2000).

De esta manera, desde el reclutamiento en la publicación de las vacantes se da preferencia a ciertos rasgos demográficos en la selección de personal, situación que será evaluada para la decisión de contratación.

Rodríguez (2004) menciona que la actitud del mexicano de fiarse más del amigo es reforzada por los empresarios o directivos al contratar a personas que son sus amistades, y no a quienes tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para el puesto; despierta desconfianza aquel que no es un conocido o recomendado de una tercera persona.

Esto, refuerza el hecho de que la gente busque en sus amigos la recomendación, la influencia o “la palanca” que le ayude a conseguir “chamba” o, incluso, a quedar bien con el jefe o superior para ser ascendido o recibir un aumento de sueldo.

En este contexto el amigo adquiere un gran valor; además conviene ser simpático. La simpatía en México tiene tanto valor como el amigo. Queda claro,

que muchas decisiones se toman con base en la amistad y la simpatía, discutible criterio cuando se trata de contratar personal, evaluar el desempeño y dar promociones.

Todos estos elementos van conformando nuestra cultura, eso que definimos como un conjunto coordinado de maneras de actuar, pensar y sentir. Como describe Carrillo (2002) “la sociedad mexicana se construye a sangre y fuego, entre cruentas realidades, falsas expectativas y un doble juego moral, entre la rectitud y la falsedad. Pero también se construye un México con esperanzas y solidaridad, generando año tras año, nuevas alternativas de desarrollo, forja nuevas generaciones que piensan en el país entero y no solamente en ellos mismos” Cada día los mexicanos se modifican y a su vez modifican el ambiente y su actuar; y con ello cambian prejuicios y formas de responder ante situaciones.

A lo largo del capítulo se menciona a la cultura del mexicano con el fin de comprender el comportamiento social de las personas dentro de las organizaciones, y para hablar en específico de los mexicanos, hemos explorado algunos estudios y reflexiones que se hacen de la cultura mexicana. De interés para este estudio conocer las formas en que las personas intentan conseguir lo que quieren dentro del ámbito laboral; las características del mexicano descritas, son de utilidad para comprender la percepción mexicana de este tipo de acciones.

MÉTODO

Planteamiento del problema y justificación

La organización es un sistema social, y por lo tanto, no está exenta de contar con procesos sociales, tales como la influencia y el poder entre los elementos que la conforman, es decir, las personas. Tomando en cuenta que existen tres niveles de influencia, los cuales ya fueron enunciados en párrafos antecedentes, entonces se determina que la manera en que cada sujeto de la organización se comporta resulta ser distinto, dependiendo de la situación jerárquica en que se encuentre, ya sea siendo el jefe, subordinado o compañero de trabajo.

Con el conocimiento de estas tácticas, la organización contaría con una herramienta que oriente a las personas a utilizar esas formas de influencia para alcanzar los objetivos planteados por la empresa; a partir de ello surge el interés por conocer la relación de tácticas de influencia con variables demográficas con trabajadores mexicanos

La organización está conformada por personas con diferentes formas de comportamiento, y de acuerdo con su personalidad, emplean diferentes maneras o tácticas para influir en los demás, con el propósito de conseguir lo que buscan o quieren alcanzar.

.

Objetivo

Conocer las tácticas de influencia utilizadas en las organizaciones, específicamente en lo que se refiere a la dirección compañero-compañero con trabajadores mexicanos, en diferentes puestos y si existe relación con variables demográficas.

Variables

Variable dependiente: tácticas de influencia.

Variable independiente: datos demográficos: sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, tiempo de estar laborando, nivel del puesto actual, ramo de la empresa, tipo de empresa; en trabajadores mexicanos.

Definición conceptual

Tácticas de influencia: Modo en que las personas intentan conseguir lo que quieren; formas particulares de conducta que manifiestan las personas en una organización para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás, así conseguir lo que se proponen (Yukl y Falbe, 1990).

Definición operacional

Tácticas de influencia: Aquellas acciones que los sujetos reportan en el cuestionario-investigación, sobre incidentes de influencia para lograr que los demás hagan algo que ellos desean que realicen; al igual que las reportadas en la literatura (Falbo 1977 y Kipnis, 1980).

Definición Operacional de cada variable demográfica.

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

Edad: Número de años de vida del sujeto.

Ultimo grado de estudios: Nivel de preparación académica que reporta el sujeto.

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

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

Ramo de empresa: Clasificación que hace el sujeto de la organización en la que labora con base en la principal actividad a la que se dedica: Comercial, De Servicios o De Producción.

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

Estado Civil: Situación civil del trabajador. (Soltero o casado)

Hipótesis

H_1 Existe relación estadísticamente significativa entre los datos demográficos y las tácticas de influencia.

H_0 No existe relación estadísticamente significativa entre los datos demográficos y las tácticas de influencia.

Muestra

La muestra fue de tipo *Heterogénea No Probabilística de tipo Accidental*. Se caracteriza por el empleo de un criterio y por el esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos típicos de la muestra. (Hernández, 1991); aplicada a una muestra de 101 sujetos mexicanos.

51 mujeres y 50 hombres, de los cuales:

34 operativos.

34 medios mandos.

33 ejecutivos.

Instrumento

TIO CC Este cuestionario mide las tácticas de influencia organizacional de compañero–compañero; personas del mismo nivel (operativo-operativo, mandos medios-mandos medios y ejecutivo-ejecutivo), tiene 52 reactivos junto con hoja de instrucciones y hoja de respuestas.

Tal instrumento fue construido con reactivos basados en las definiciones utilizadas por Uribe Prado (2003), y en las redes semánticas naturales desarrolladas por Varela de la Fuente (2004), piloteados por Manzanares Garduño (2005), y confirmado por Chávez (2005), obteniendo la versión que se utilizó para esta investigación. La versión final de este cuestionario mide tácticas de influencia organizacional en dirección lateral, de compañero a compañero, tiene 43 reactivos y 9 reactivos demográficos; está conformada por 3 factores teóricos (persuasión afectiva, irracional y autoritaria).

Se conforma de los siguientes elementos:

- a) Una hoja de instrucciones que indica a los participantes como deben contestar los reactivos que contiene el cuestionario junto con las preguntas (ver anexo 1).
- b) una sección para las respuestas, así como para los datos demográficos de las personas (ver anexo 2).

Con base a sus características, el citado instrumento se puede clasificar como:

- Tipo cuestionario: técnica semiestructurada.
- Objetivo: técnica de ejecución típica.
- Material: prueba de lápiz y papel.
- Aplicación: individual y colectiva, en ambos casos autoadministrada.

TABLA 1. TÁCTICAS DE INFLUENCIA MEDIDAS EN EL FACTOR DE PERSUACIÓN AUTORITARIA

PERSUACIÓN AUTORITARIA			
TÁCTICAS	DEFINICIONES	DIRECCION DE USO	AUTORES
EVADIR	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.	Descendente–ascendente lateral	FALVO (1977)
ORDENAR	Evocación de reglas, ordenes, fechas, acuerdos, etc.	Descendente–ascendente lateral	KIPNIS (1980)
ALARDEAR	Mostrarse como una persona capaz y agradable.	Descendente- lateral	KIPNIS (1980)
AMENAZAR	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Descendente-ascendente lateral	KIPNIS (1980)

TABLA 2. TÁCTICAS DE INFLUENCIA MEDIDAS EN EL FACTOR DE PERSUACIÓN IRRACIONAL

PERSUACIÓN IRRACIONAL			
TÁCTICA	DEFINICIONES	DIRECCION DE USO	AUTORES
EXPONER SIN FUNDAMENTO	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.	Descendente	FALVO (1977)
PERSISTIR	Intento repetitivo de influir en alguien.	Descendente–lateral.	FALVO (1977)
INSINUAR	Dar a entender algo indirectamente.	Ascendente-lateral	FALVO (1977)
DESAFIAR	Hacer lo que se desea libremente.	Descendente-lateral	FALVO (1977)
EXPRESIONES FACIALES	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo.	Ascendente–lateral	FALVO (1977)

TABLA 3. TÁCTICAS DE INFLUENCIA MEDIDAS EN EL FACTOR DE PERSUACIÓN AFECTIVA

PERSUACIÓN AFECTIVA			
TÁCTICAS	DEFINICIONES	DIRECCION DE USO	AUTOR
INTIMAR	Trabar amistad (intimidad), vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Congeniar, fraternizar, simpatizar.	Lateral	URIBE – PRADO (2003)
REVISAR PARA ACLARAR DUDAS	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.	Lateral	URIBE – PRADO (2003)
ORIENTAR A LOS DEMAS	Dirigir o informar a alguien de lo que ignora, para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos.	Lateral	URIBE – PRADO (2003)
REPARTIR EL TRABAJO	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas.	Lateral	URIBE – PRADO (2003)
MOSTRAR EXPERIENCIA	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.	Lateral	FALVO (1977)
NEGOCIAR	Acción de intercambiar favores.	Descendente - Lateral	FALVO (1977)
INTERCAMBIO DE BENEFICIOS	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.	Descendente - Lateral	KIPNIS (1980)

Tipo de estudio

Descriptivo Exploratorio, ya que este permite al investigador aproximarse al fenómeno para familiarizarse con él y da la posibilidad de describir sus características más importantes. Este tipo de estudio permite realizar descripciones sistemáticas respecto a la aparición, frecuencia y desarrollo del fenómeno sujeto a estudio, con el fin de establecer generalizaciones confiables acerca del comportamiento de los individuos en distintos ambientes sociales y mostrar las tendencias observadas. (Hernández et. al., 1991).

Diseño de investigación:

No Experimental Ex Post – Facto. El investigador no tiene control sobre las variables, solo observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Se realiza una indagación empírica y sistemática que los hechos que ya han ocurrido, y que por tanto no pueden ser manipulados (Hernández, et. al., 1991)

Procedimiento

Para lograr el objetivo planteado en esta investigación, el procedimiento se dividió en cinco momentos, que son:

- Primer momento, histórico: Aquí, se recopiló información sobre tácticas de influencia organizacional; además, son escasas las investigaciones con población mexicana, por ello el interés de relacionarlo con variables demográficas.
- Segundo momento, aplicación: Se llevó a cabo la aplicación del instrumento TIO-CC en 101 sujetos de diferentes puestos y empresas (producción, servicios o comercial), 51 mujeres y 50 hombres; 34 operativos, 34 medios mandos y 33 ejecutivos, sujetos cuyas edades oscilaban entre 21 y 62 años.
- Tercer momento, capturar: calificación de los cuestionarios y hacer estadísticas descriptivas. Para ello, se elaboró en una hoja en *Excel* la toma de datos; después se pasó a la base de datos de paquetería SPSS para someterse a los análisis estadísticos correspondientes. Análisis descriptivo e inferencial: Medidas de tendencia central, frecuencias, media, median, moda, desviación estándar, varianza y correlaciones. Las frecuencias ayudan a un análisis del comportamiento de las variables bajo estudio.
- Cuarto momento: se proporcionaron los resultados y la descripción de las tendencias.
- Quinto momento: se redactaron las conclusiones y limitaciones del estudio.

RESULTADOS

Para el análisis de los datos, se presenta una serie de análisis **descriptivos**, referentes a las características de los datos socio demográficos de la muestra de acuerdo con las variables de clasificación:

A) SEXO

La muestra estuvo configurada por 101 sujetos mayores de edad, que mantenían una relación laboral vigente al momento de responder el instrumento TIO CC. Del total de la muestra (101 sujetos) 51 fueron mujeres y 50 hombres (figura 5.1).

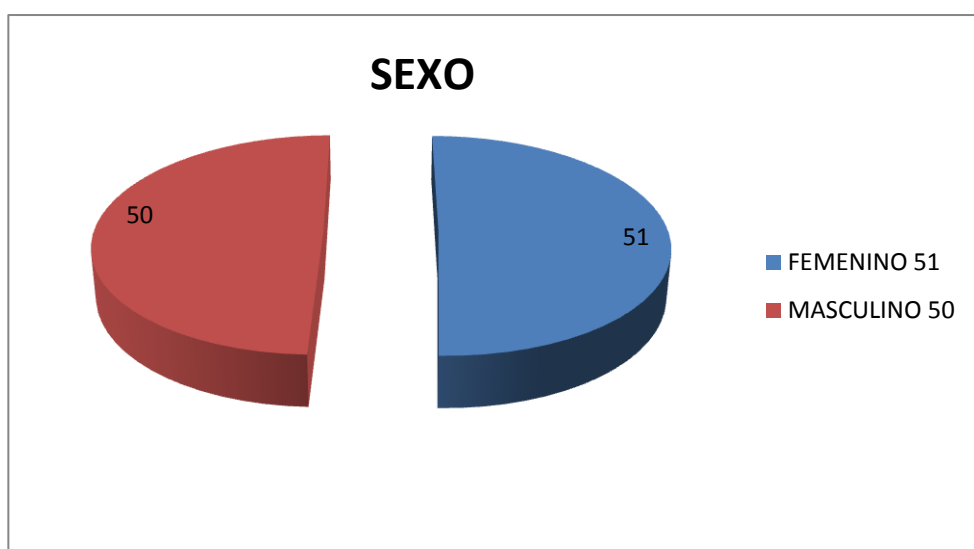


Figura 5.1

B) EDAD

El rango de edades osciló entre los 21 y los 62 años de edad. Para su estudio, los datos de la muestra se agruparon en cuatro grupos, dependiendo de las edades que tuvieran; es decir, los bloques quedaron segmentados en **percentiles** de la siguiente manera: de 21 a 26 años, 27 a 31 años, 32 a 37 años y 38 a 62 años. La mayoría de la muestra se encontraba en el rango de edad entre 27 y 31 años; dado que el 27 % de la muestra está en este rango (figura 5.2).

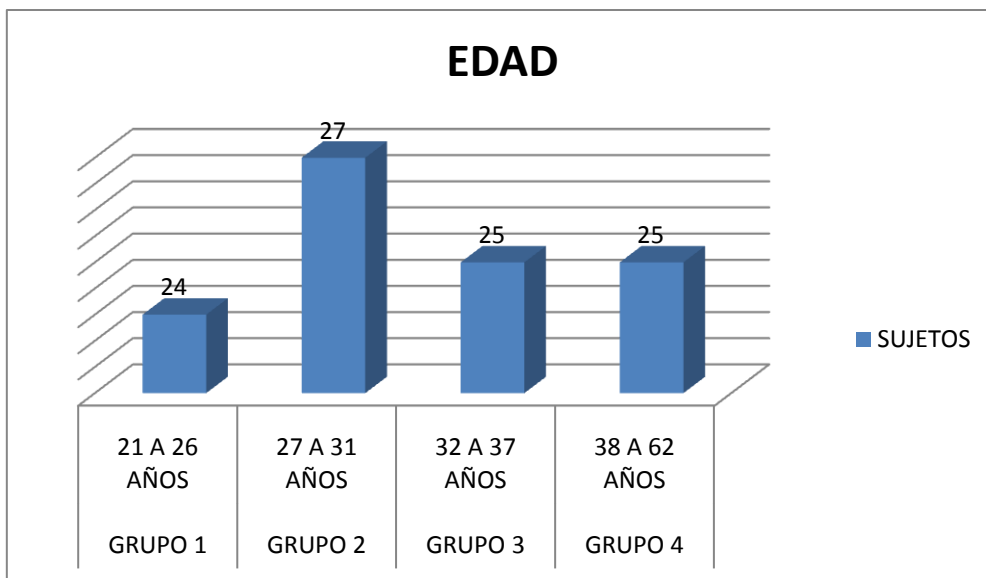


Figura 5.2

C) ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS

Al considerar la escolaridad se formaron cinco grupos, considerando el máximo nivel de estudios concluidos, dando como resultados los siguientes: primaria con 1 sujeto; secundaria con 8 sujetos; bachillerato con 27 sujetos; licenciatura con 56 sujetos y posgrado con 9 sujetos; es de advertirse que la mayoría de los sujetos de esta muestra cuenta con licenciatura (figura 5.3).

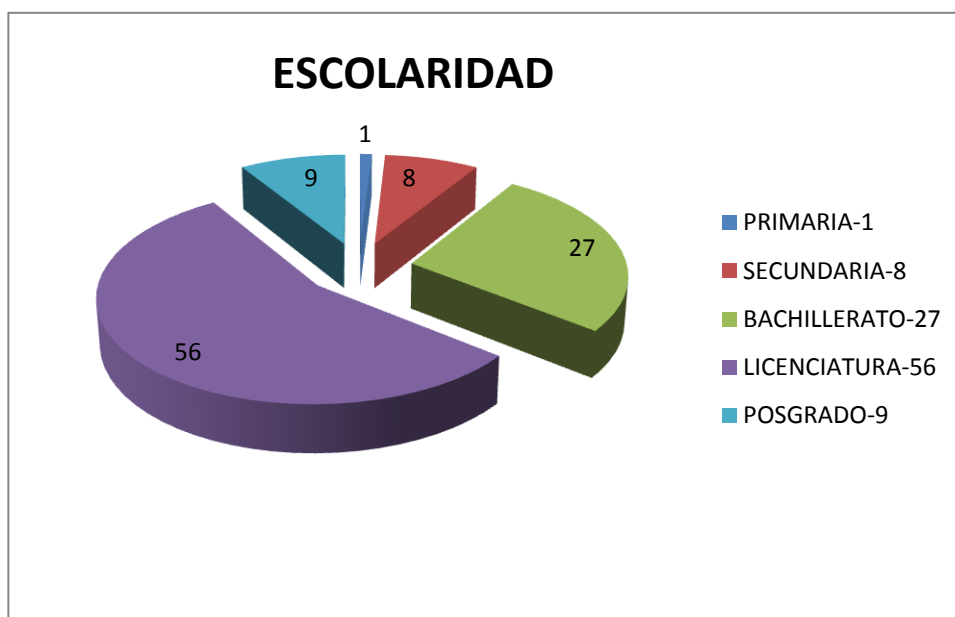


Figura 5.3

D) TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO

En este rubro, la muestra se trabajó en rangos, esto es, dependiendo de los meses y años de antigüedad laboral, en donde se encontró sujetos con unos meses de antigüedad laboral hasta sujetos que tienen 35 años trabajando, se observa 15 sujetos con 1 año; 11 con 6 años y 9 con 10 años por el tipo de muestra heterogénea con que se trabajo (figura 5.4).

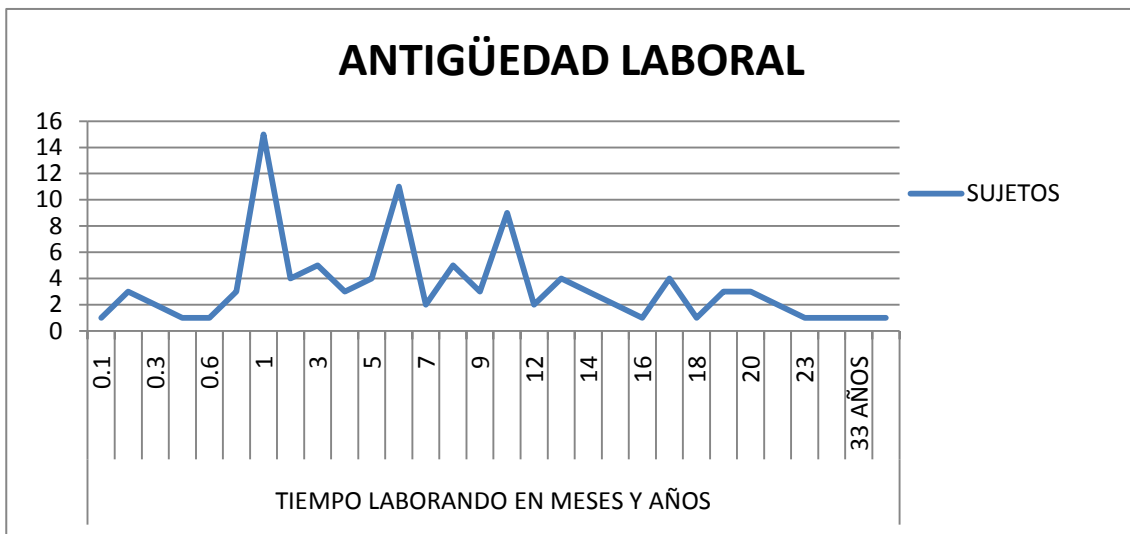


Figura 5.4

E) NIVEL JERÁRQUICO DEL PUESTO

Este se dividió en tres grupos, que fueron los siguientes: nivel operativo, con 35 sujetos; mandos medios, con 56 sujetos y, mandos gerenciales con 8 sujetos. Como se podrá apreciar de las anteriores cifras citadas, la mayoría de los individuos de la muestra se encuentran ubicados en el nivel de mandos medios (analistas) (figura 5.5).

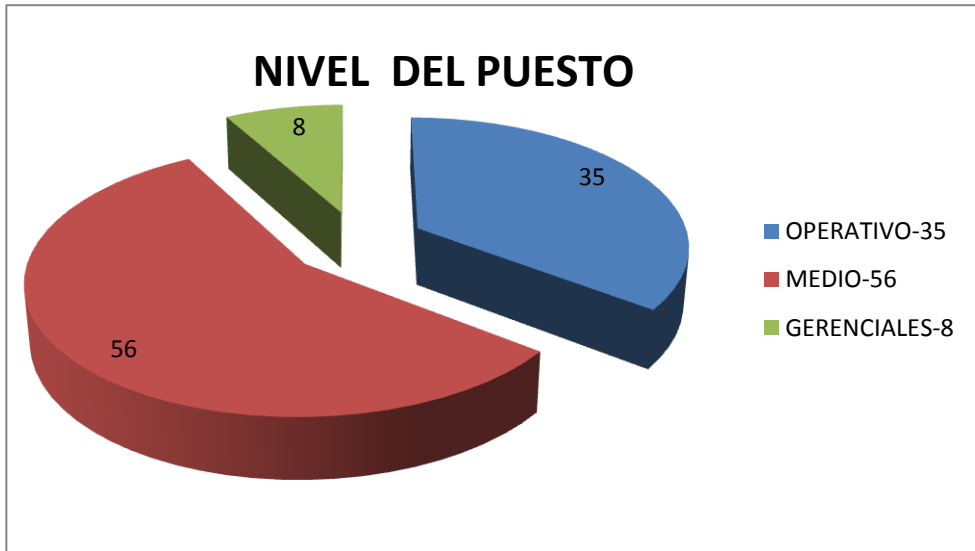


Figura 5.5

F) PERSONAL A SU CARGO

El número de empleados a cargo de una persona varía de 1 a 43 personas, la muestra se trabajó en rangos dependiendo de la gente que tienen a su cargo. Al respecto, los resultados que se obtuvieron fue que 63 sujetos de la muestra no tienen personal a su cargo y 8 de los sujetos de la muestra tiene a 2 personas a su cargo y tenemos 1 sujeto que tienen a su cargo a 43 personas. (figura 5.6).

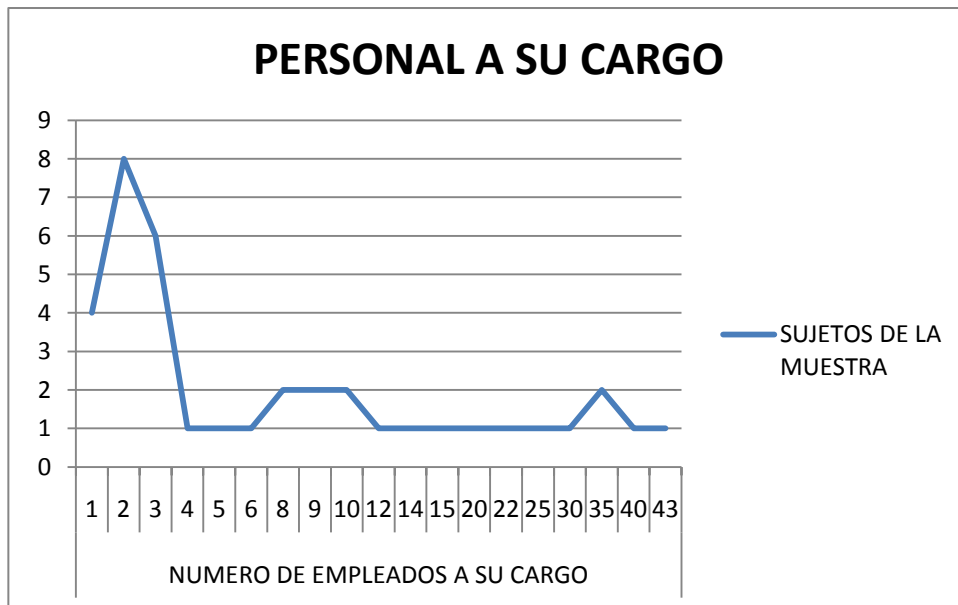


Figura 5.6

G) TIPO DE EMPRESA

Este aspecto se dividió en tres grupos, que comprenden los siguientes giros: comercio, con 33 sujetos; servicios, con 62 sujetos y, producción con 6 sujetos; de lo anterior, se distingue que la mayoría de los sujetos de la muestra están comprendidos en el ámbito relativo a las empresas de servicios (figura 5.7).

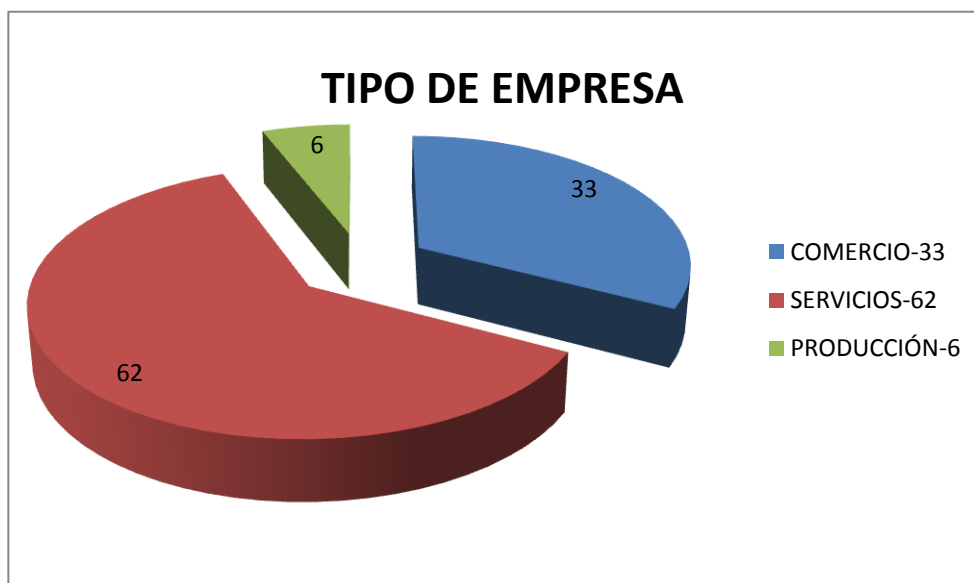


Figura 5.7

H) RAMO EMPRESA

Este tópico se dividió en dos grupos: pública, con 20 sujetos y privada, con 81 sujetos; este último, es el sector en donde trabajan mayoritariamente los sujetos de la muestra (figura 5.8).

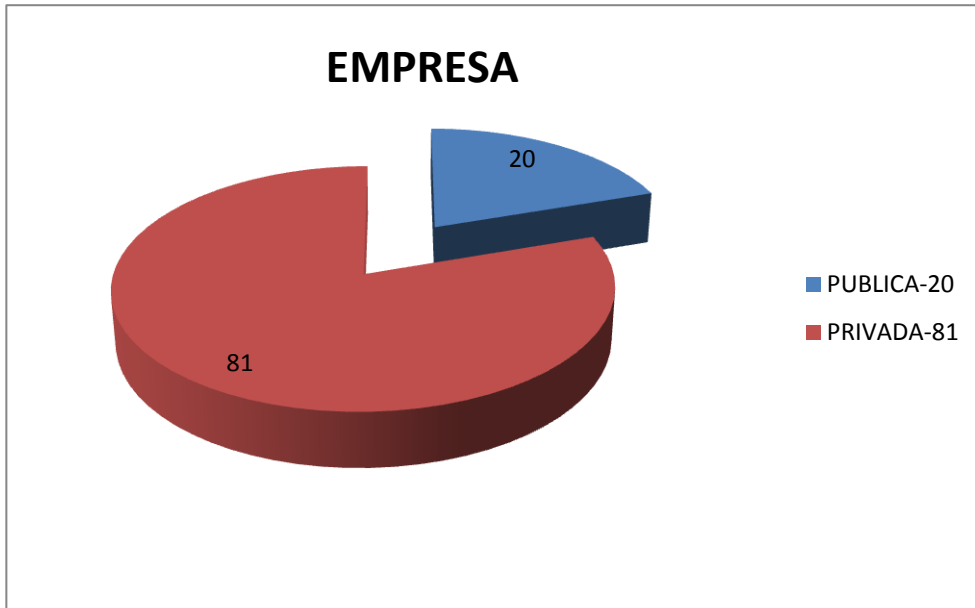


Figura 5.8

I) ESTADO CIVIL.

Este quedó comprendido en los siguientes grupos: solteros, 54 sujetos; casados, 47 sujetos. De las cifras antes manifestadas, queda claro que la mayoría de los sujetos de la muestra están solteros (figura 5.8).

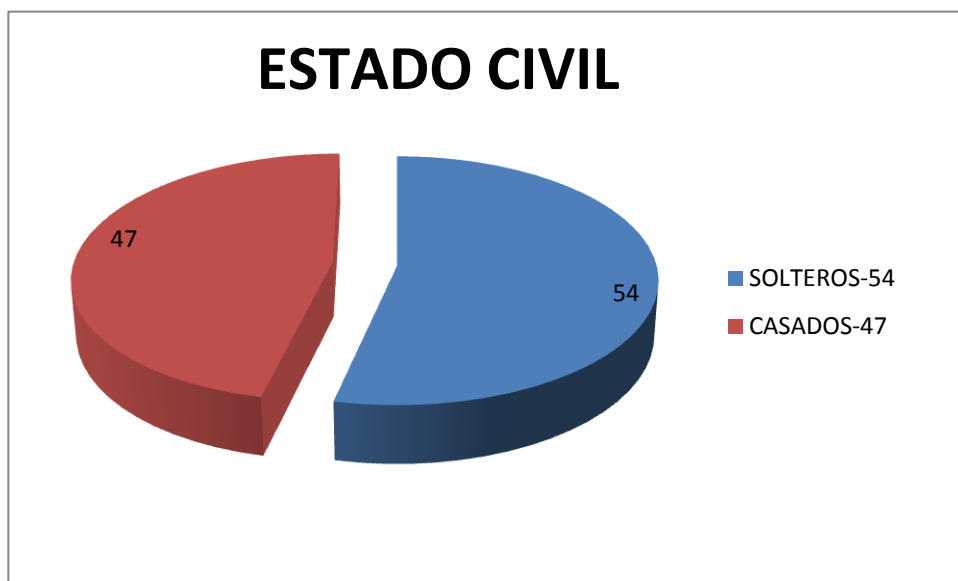


Figura 5.8

J) MEDIAS DE LOS FACTORES

En esta muestra, se tomaron en consideración tres clases de factores: la persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva, siendo esta última, la que más predominó en este análisis (figura 5.9).

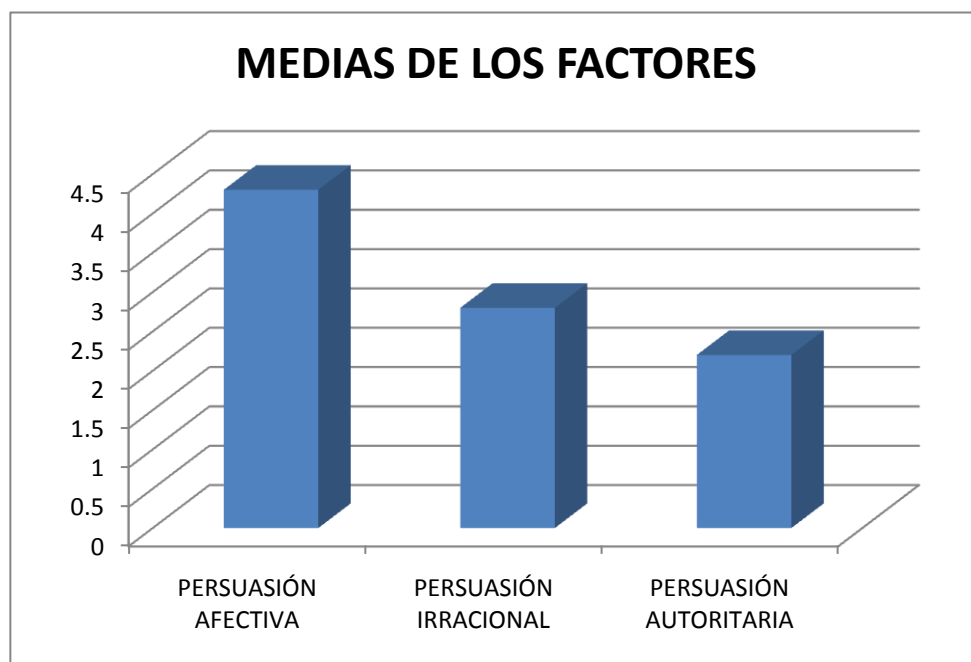


Figura 5.9

Asimismo, derivada de las cifras obtenidas en este rubro, también se observa que la generalidad de la muestra ejercer tácticas de influencia, tales como repartir trabajo, mostrar experiencia, orientar a los demás, intimar, el intercambio de beneficios, negociar y revisar para aclarar dudas; teniendo por característica que los involucrados en la influencia resulten beneficiados.

En el caso de las medias de los factores, relativas al tipo de empresa, se observa que no importa el tipo que éstas tengan, ya que la táctica de persuasión afectiva es predominante para ésta muestra (figuras 5.10, 5.11 y 5.12).

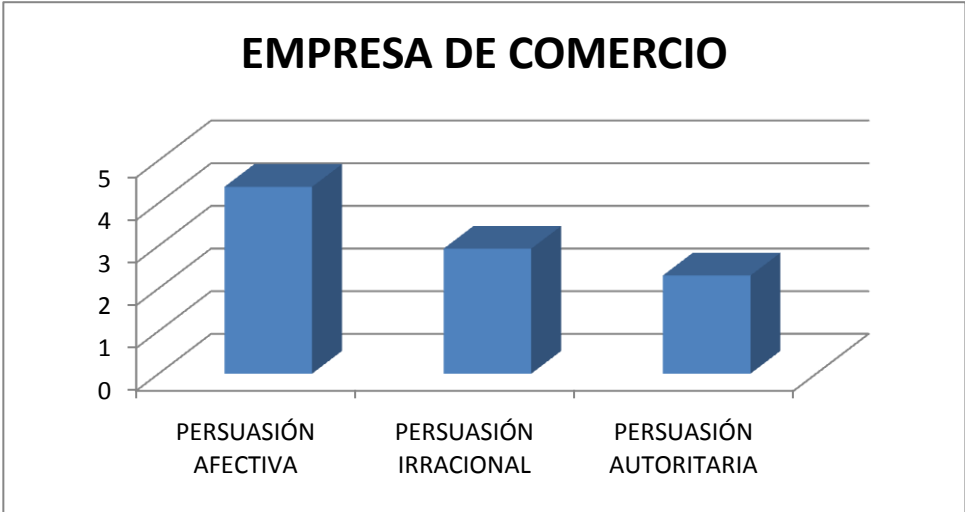


Figura 5.10

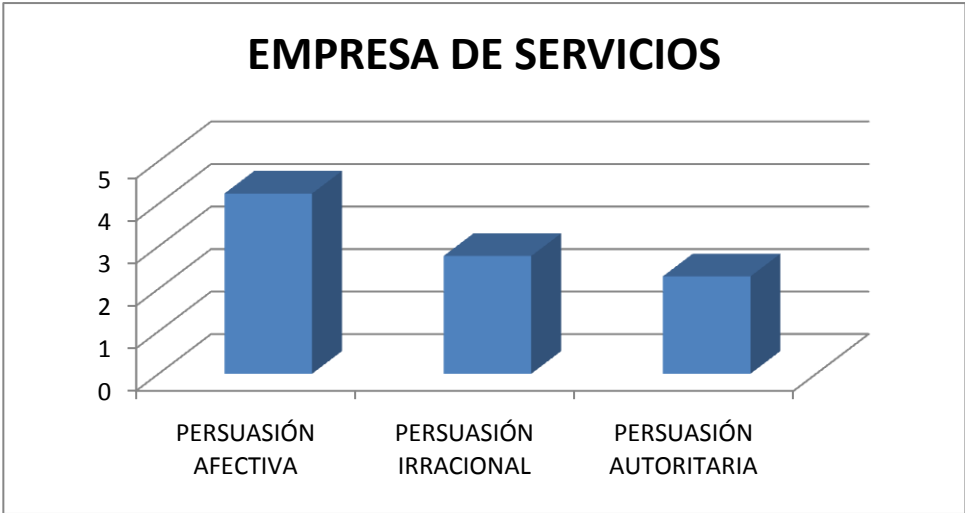


Figura 5.11

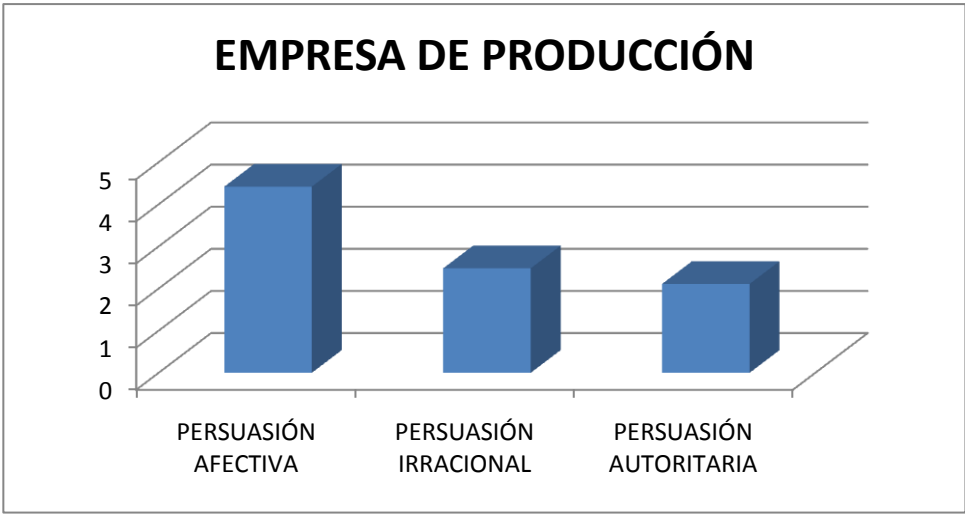


Figura 5.12

CORRELACIONES

Para responder a las hipótesis se realizó una correlación entre los factores y las variables socio demográficas existentes, en donde se encontró la siguiente relación:

Edad/ Persuasión Afectiva	Significancia	Correlación
	0.19	-234

Al realizar las correlaciones correspondientes, solo se encontró significancia en la edad de los sujetos; percibiéndose que cuanto más joven se es, menor empleo de tácticas de afectividad se muestran, esto se debe a que el valor es negativo.

Tomando en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es conocer las tácticas de influencia utilizadas en las organizaciones en la dirección compañero–compañero en trabajadores mexicanos, en diferentes puestos y si existe relación con variables demográficas.

Sobre el particular, se encontró solamente diferencia estadística significativa entre las medias correspondientes a las tácticas de influencia afectivas utilizadas dentro de la organización.

En tanto, que no se encontró diferencia estadísticamente significativa con la interacción entre el resto de las variables demográficas; sin embargo hay *tendencias* en estas variables, las cuales oportunamente se mostraron en las tablas de las medias de los resultados.

TENDENCIAS

De los resultados obtenidos en la muestra, se deja ver una tendencia mayor de tácticas de influencia afectiva en hombres que en mujeres, esto quizás se debe, a que entre compañeros del sexo masculino se dé más por compadrazgos o grupos donde el trabajo resulta más relajado, ya sea por los chistes que comentan, dado que el mexicano tiende a hacer chistes de los infortunios que le acontecen (tabla 5.1).

SEXO		PERSUASIÓN AFECTIVA	PERSUASIÓN IRRACIONAL	PERSUASIÓN AUTORITARIA
FEMENINO	MEAN	4.2285	2.7784	2.2633
	N	51	51	51
	STD. DEVIATION	0.44618	0.623	0.86207
MASCULINO	MEAN	4.3823	2.84	2.3114
	N	50	50	50
	STD. DEVIATION	0.32934	0.52954	0.69008
TOTAL	MEAN	4.3046	2.8089	2.2871
	N	101	101	101
	STD. DEVIATION	0.39832	0.57656	0.77814

Tabla 5.1

Por otra parte, en cuanto al ámbito de la escolaridad, observamos que la gente participante en la muestra una tendencia a utilizar tácticas de influencia irracional, situación que cambia cuando más escolaridad tienen, aunque esto no es significativo (tabla 5.2).

ESCOLARIDAD		PERSUASIÓN AFECTIVA	PERSUASIÓN IRRACIONAL	PERSUASIÓN AUTORITARIA
PRIMARIA	MEAN	3.2308	5.0000	4.7143
	N	1	1	1
	STD. DEVIATION	.	.	.
SECUNDARIA	MEAN	4.3173	2.7250	1.9464
	N	8	8	8
	STD. DEVIATION	0.51796	0.55742	0.60096
PREPARATORIA	MEAN	4.3889	2.8741	2.0317
	N	27	27	27
	STD. DEVIATION	0.3805	0.51035	0.57189
LICENCIATURA	MEAN	4.2727		
	N	56	56	56
	STD. DEVIATION	0.36556	0.55661	0.75269
POSGRADO	MEAN	4.359	2.8222	2.9206
	N	9	9	9
	STD. DEVIATION	0.42482	0.50936	0.87514
TOTAL	MEAN	4.3046	2.8089	2.2871
	N	101	101	101
	STD. DEVIATION	0.39832	0.57656	0.77814

Tabla 5.2

Por otro lado, los sujetos de esta muestra que pertenecen a empresas privadas pueden utilizar más tácticas de influencia irracional (tabla 5.3).

TIPO DE ORGANIZACIÓN		PERSUASIÓN AFECTIVA	PERSUASIÓN IRRACIONAL	PERSUASIÓN AUTORITARIA
PUBLICA	MEAN	4.3212	2.7100	2.3357
	N	20	20	20
	STD. DEVIATION	0.33883	0.55526	0.61711
PRIVADA	MEAN	4.3006	2.8333	2.2751
	N	81	81	81
	STD. DEVIATION	0.41349	0.58245	0.81591
TOTAL	MEAN	4.3046	2.8089	2.2871
	N	101	101	101
	STD. DEVIATION	0.39832	0.57656	0.77814

Tabla 5.3

Por otro lado, en lo concerniente a la antigüedad laboral que tiene los sujetos de la muestra, es de mencionarse que la tendencia por la que se inclinan es la usar mas tácticas de infleuncia irracional, esto suele acontecer a mayor número de años trabajando, lo que quizas se deba que en los primeros años se usan mas tácticas de influencia afectiva, ya sea por amistad o por la busqueda de pertenencia al grupo; pero al paso de los años, se puede perder de vista la diferencia entre amistad y trabajo (tabla 5.5)

ANTIGÜEDAD LABORAL		PERSUASIÓN AFECTIVA	PERSUASIÓN IRRACIONAL	PERSUASIÓN AUTORITARIA
1.00	MEAN	4.3984	2.8762	2.2891
	N	42	42	42
	STD. DEVIATION	0.39478	0.60920	0.76995
2.00	MEAN	4.1949	2.7800	2.2952
	N	30	30	30
	STD. DEVIATION	0.41003	0.54608	0.79931
3.00	MEAN	4.2993	2.6217	2.2298
	N	23	23	23
	STD. DEVIATION	0.28191	0.37290	0.65993
4.00	MEAN	4.2179	3.2000	2.4524
	N	6	6	6
	STD. DEVIATION	0.64435	0.93595	1.25655
TOTAL	MEAN	4.3046	2.8089	2.2871
	N	101	101	101
	STD. DEVIATION	0.39832	0.57656	0.77814

Tabla 5.5

CONCLUSIONES

El ser humano presenta ciertos comportamientos en su vida, los cuales adquiere de muy diversas maneras, ya sea en la convivencia con la familia, amigos y sociedad. Sin embargo, cada uno puede adquirir o adoptar formas de ser o de pensar con respecto a alguna cosa, situación o persona, sin darse propiamente cuenta de que ha adquirido un punto de vista similar o igual al de otro individuo y no el propio.

De esa manera, y a través de la convivencia con la sociedad en general, es que se desarrolla el proceso de influencia.

De ahí que al adquirir gustos o formas de pensar, se reflejan en todos los aspectos de la vida, aunque sobresale el ámbito laboral, que es donde los seres humanos suelen pasar la mayor parte del tiempo conviviendo.

Por lo tanto, las organizaciones no están exentas de influir en sus trabajadores, ya que al conformarse por un conjunto de seres humanos que buscan llegar a objetivos planteados, de alguna manera inciden en sus miembros, para que las decisiones que éstos tomen vayan encaminados al éxito, no solamente de ellos, sino de la misma negociación en sí.

Es por esto, que no se debe olvidar que dentro de la organización resulta inevitable encontrar personas que luchan diariamente por algo en específico, y no solo por las metas organizacionales, sino también por cuestiones personales, como una promoción, el de acceder a un mejor sueldo, el de lograr reconocimiento, o simplemente por hacer que otros hagan lo que se quiere y se desea; por ello, la importancia que tiene el estudio de las tácticas de influencia organizacional.

Erez y Rim (1982, citado en Varela, 2004) sugieren que las tácticas de influencia organizacional están determinadas por tres factores que son: el tamaño de la empresa, el número de subordinados y el tipo de disciplina, y que la diferencia en las tácticas utilizadas por los sujetos, podrán explicarse por las

diferencias en sus características personales, así como también por el ambiente laboral en el que conviven. Tales aspectos, suelen determinarse por la cultura a la que pertenecen.

Así el objetivo de este estudio, es conocer si hay relación estadísticamente significativa entre tácticas de influencia organizacionales con las variables demográficas; en los resultados se encontró significancia en la edad de los sujetos, dado que al parecer, cuanto más joven se es, menos tácticas afectivas se muestran para influir en los compañeros de trabajo, esto puede relacionarse a la idea de que entre menor edad se tenga, también se es mas inexperto, por lo que frente a sus compañeros deberá buscar conductas que lo acrediten como capaz, seguro de sí mismo y retador para que sus intentos de influencia tengan impacto.

Asimismo, se pudo constatar que de los sujetos que intervinieron en la muestra, se encontró que la gran mayoría de ellos utilizan tácticas de persuasión *afectiva*, y esto como se mencionó apoyándonos en la teoría, se debe a los patrones de comportamiento del mexicano, donde por amistad o por compadrazgo se influye en los demás. También muchas de las tácticas afectivas dependen de la cantidad de interdependencia de trabajo lateral o de un control de recursos deseados por los iguales, y muchas veces el intercambio es empleado para obtener soporte y ayuda entre ellos.

La influencia dentro de la organización, especialmente la que se tiene hacia los compañeros, o también conocida como influencia lateral, recae más en la persuasión y en las actitudes políticas y diplomáticas; debido a la falta de un apoyo de autoridad formal (jerárquica). En este contexto, tenemos que Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), encontraron que las tácticas más empleadas entre compañeros son el *bloqueo e intercambio*; por su parte, Yukl y Falbe (1990) detectaron que las tácticas más empleadas a nivel lateral son el *intercambio, apelación a beneficios, coalición, presión y congraciamiento*. Posteriormente, Yukl y Tracey (1992), encontraron que entre compañeros, se emplean más tácticas de *apelación a la lealtad, intercambio, coalición y legitimidad*.

Se debe recordar que en la dirección compañero-compañero, al no existir una autoridad formal sobre los iguales, y tener el mismo poder, así como las mismas responsabilidades, los empleados se encuentran en una situación de iguales.

En el cuestionario se encontró una tendencia mayor de tácticas de influencia *afectiva* en hombres que en mujeres, esto quizás a que entre compañeros de sexo masculino se dé más por compadrazgos o grupos, donde el día a día es más relajado por los chistes que comentan, dado que el mexicano tiende hacer chistes de los infortunios, o también por que la relación laboral se manifiesta bajo un estado de relajación.

En el caso de las mujeres autores como Castañeda (2002 en Rosales 2006) encontró que las mujeres emplean, más afecto negativo y menos afecto positivo en el sentido de que las mujeres muestran preferencia por emplear tácticas de tipo indirecto.

Respecto a la variable edad los resultados indican que la única táctica de influencia que presentó diferencia significativa en el aspecto laboral fue la persuasión afectiva, la cual es más frecuentemente usada por el grupo de edad más grande, mientras que los grupos más jóvenes no mostraron preferencia por ninguna táctica especial; es decir, los trabajadores de mayor edad buscan influir en sus compañeros mediante el acercamiento emocional, revisar las cosas, orientar, repartir trabajo, mostrar experiencia y disposición a negociar; lo que concuerda con lo reportado por Uribe-Prado (2003), quienes afirman que a mayor edad, se emplean más tácticas afectivas.

La elección de la táctica de influencia que utilice una persona para influir en otra, y la frecuencia con la que la utilice, estará determinada por la historia del individuo, ya sea en cuanto a sus éxitos o fracasos que se hayan tenido en sus respectivos intentos de influencia, por la fuente de poder que se tenga, por la

situación en la que se encuentre, por los objetivos y la relación que guarde con la persona que se desea influenciar, entre otros factores.

Así también, los resultados mostraron tendencias en la antigüedad laboral, donde la muestra tiende a usar más tácticas de influencia irracional, principalmente cuando hay mayor número de años trabajando; esto quizás se deba a que en los primeros años se usan más tácticas de influencia afectiva, las cuales se manifiestan por amistad o por la búsqueda de pertenencia al grupo; pero con el paso de los años, se puede perder de vista la diferencia entre amistad y trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, una de las ventajas en el uso de tácticas de influencia es que el departamento de recursos humanos cuente con las herramientas necesarias para tomar decisiones, identificando trabajadores mexicanos que cuenten con habilidades y actitudes para determinado puesto, y con ello, aprovechar al máximo el talento del capital humano que se encuentra a disposición, buscando en todo instante, el equilibrio y beneficio para el trabajador, la organización y la sociedad.

LIMITACIONES

Como principal limitación de este estudio es la falta de información acerca de estos temas dentro de organizaciones mexicanas, ya que existen diversas investigaciones de países extranjeros pero no en un contexto laboral mexicano dejando un campo fértil de estudio en el área de tácticas de influencia organizacional y variables demográficas.

Resulta recomendable tomar en cuenta que el acceso a las empresas para la aplicación de este instrumento es complicado, ya que se muestran reacias a otorgar todas las facilidades para una investigación de esta naturaleza, y en este caso en particular, se realizó a través de conocidos que laboran en este tipo de centros.

Debido a tal situación, el tipo de muestra de esta investigación no fue homogénea, en lo que hace al tipo de participación de trabajadores de empresas de comercio, servicio y producción. Se sugiere en futuros estudios se examinen poblaciones uniformes, no sólo en lo que al tipo de giro tengan tales universos laborales, sino también en lo que respecta a las cuestiones relativas a la jerarquía del puesto y a la escolaridad.

Por otro lado, es importante comentar que son pocas las investigaciones que con antelación se han hecho sobre este tema, por lo que se espera que al presentar este estudio, se abran nuevas vías para seguir descubriendo respuestas a nuevos retos de la investigación psicológica sobre este tópico.

REFERENCIAS

Anastasi y Urbina (1998), *Test Psicológicos*. México: Prentice Hall, 7ª Ed.

Arias Galicia, F. (2006) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Blum y Taylor (1976). *Psicología Industrial: sus fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.

Boulding, K. E. (1993). *Las Tres Caras del Poder*, España: Paidós.

Cariño Moya, J. (1986) *Una revisión preliminar de las teorías de influencia social*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Carrillo P., Marco A. (2002) *El mexicano en su mundo*, México: Procesos sociales.

Chávez Alba y Myriam Karina (2005) *Estudio Confirmatorio de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional*, Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Chiavenato (2000) *Administración de Recursos Humanos*,. Santa Fe Bogotá, Colombia: McGraw Hill, Interamericana, 5ª. Ed.

Díaz Guerrero, R. (1996) *Psicología del Mexicano*, México: Trillas.

Esquivel Haro, Jazmín Elizabeth (2008) *Tácticas de influencia organizacional descendente, ascendente, lateral y desempeño laboral*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Guillen y Guil (2000), *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*, España: McGraw Hill.

González Sánchez T. (2004). *Percepción de tácticas de influencia organizacional en la cultura mexicana mediante la técnica de escalamiento multidimensional*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México

Gutiérrez Espinosa, M. y G. Mejía Rangel (2002) *Instrumento de tácticas de influencia en supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas*. Tesis de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Harrison (1987) *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. Newbury Park, California. Sage Publications.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (1991) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Judge y Bretz (1994). *Political Influence Behavior and Career Success*. *Journal of Management*. 20. 43-65.

Katz y Kahn (1978) *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Kerlinger, F. (2002) *Investigación del Comportamiento*, México: Mc Graw Hill.

Manzanares Garduño, Nadia (2005) *Estudio preliminar para la construcción de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Martínez Pérez, Adriana Guadalupe (2007) *Personalidad y tácticas de influencia lateral en organizaciones privadas*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Martínez, L., Navarrete, E. y Pacheco, M. (2006). *Relación entre tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Montero, S. N. (2003), *Estrategias de poder. Su uso en escenarios laborales del D.F.* Tesis de Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de México, México.

Morales, J. F: (2007) *Psicología Social*, Madrid: Mc Graw Hill.

Morales Morales, Lucia (2009) *Identificación de tácticas de influencia organizacional y toma de decisiones.* Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Moscovici, Serge y P. Gèneviere (1991) *Psicología social*, México: Paidós.

Moscovici, Serge, G. Mugny y J. Pérez (1991) *La influencia social inconsciente.* Barcelona: Hombre.

Myers, D (2000) *Psicología Social*, 6ª ed. Colombia: Mc Graw Hill.

Peiro (1997). [Prologo], En Quijano. (Ed). *Sistemas Efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños.* Barcelona: Ed. EUB.

Pfeffer, J. (1993). *El Poder en las organizaciones: Política e Influencia en una Empresa.* España: McGraw Hill.

Simon (1971) *El Comportamiento Administrativo.* Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa. Madrid: Ed. Aguilar.

Ramírez Martínez, Patricia Ramírez (2008) *Tácticas de influencia ascendente en una organización con estructura burocrática.* Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Rivera y Díaz- Loving (1999). *Estrategias de poder en la relación de pareja. En Díaz Loving. (Ed). Antología psicossocial de la pareja.* México: Porrúa y Asociación Mexicana de Psicología Social.

Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, 8ª Ed.

Rodríguez Mauro y Ramírez Patricia (2004) *Psicología del mexicano en el trabajo*, México: McGrall Hill, 2ª Ed.

Rodríguez Fernández, A. (1998) *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid: Pirámide.

Rosales Casco A. (2006) *Tácticas de influencia empleadas por una muestra mexicana en sus relaciones laborales y de pareja*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Schriesheim y Hinkin (1990). *Influence Tactics used by Subordinates. A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schimidt and Wilkinson Subscales*. *Journal of Applied Psychology*. 75 (3). 246-257.

Uribe Prado, J.F., M.R. Valle Gómez: y González Sánchez (2003) *La configuración del poder en el trabajo: tácticas de influencia y esclarecimiento multidimensional*, en *Revista de Psicología Social y Personalidad*, México, Vol. XIX, N°. 1, pp. 39-54.

Uribe Prado, J.F. (2002) *Comportamiento: libertad, mercadotecnia o manipulación*, (1ª Parte), *Revista Adminístrate Hoy*, 99, pp. 23-28.

Uribe Prado, J.F. (2002) *Comportamiento: libertad, mercadotecnia o manipulación*, (2ª Parte), *Revista Adminístrate Hoy*, 101, pp. 37-40.

Varela de la Fuente, Rahe Damaris (2004) *Significado de 27 tácticas de influencia organizacional como resultado de redes semánticas naturales*. Tesis Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Yukl, G y C. Falbe (1990). *Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts. Journal Of Applied Psychology, 75* (2), pp. 132-140.

Yukl, G. y B. Tracey (1992) *Consequences of Influence Tactics used whit Subordinates, Peers and the Boss. Journal of Applied Psychology. 77* (4) 525-535.

Yukl G. y Falbe (1996). *Antecedents of Influence outcomes. Journal of Applied Psychology., 81* (3), 309-317.

ANEXOS

ANEXO 1

TIO-CC CUESTIONARIO -03-

Instrucciones:

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

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

Ejemplo: Observe como se ha contestado aquí a la frase:

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

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

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

Ejemplo:

44.- Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

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

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

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

No existen respuestas correctas o incorrectas.

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

¡¡Gracias!!

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

**TIO – CC –
CUESTIONARIO -03-**

1. Cuando comparto el trabajo con mis compañeros, ahorramos tiempo.
2. El trabajo en equipo optimiza los resultados.
3. Me gusta presumir a mis compañeros mis habilidades.
4. Debo mostrar a mis compañeros lo que sé hacer, sin temor.
5. Considero las amenazas como una opción para hacer cumplir los objetivos de trabajo entre mis compañeros.
6. Me agrada mostrar mi amabilidad orientando a mis compañeros de trabajo.
7. Me considero una persona sociable con mis compañeros de trabajo.
8. Es conveniente hacer amistad con mis compañeros de trabajo, para mejorar la relación laboral.
9. Entre compañeros, lo mejor es orientarnos unos a otros.
10. Si un compañero me solicita un favor solo le ayudo si obtengo algún beneficio.
11. Hay que ayudar a un compañero de trabajo, sólo si él también me ayuda.
12. Acostumbro mostrarme enojado frente a las personas con quien trabajo, para que acepten mis opiniones.
13. La única forma de trabajar adecuadamente es comentar mis dudas con mis compañeros.
14. Aunque mis compañeros tengan buenas ideas, hago lo que considero adecuado.
15. Me parece inútil compartir el trabajo.
16. Me gusta dejar en claro las cosas con mis compañeros para evitar malos entendidos.
17. Me gusta luchar persistentemente, junto con mis compañeros, por mejores condiciones de trabajo.
18. Cuando mis compañeros y yo trabajamos en equipo, me gusta ser el líder.
19. En un conflicto con mis compañeros, prefiero llegar a un acuerdo para que ambas partes nos veamos beneficiadas.
20. Me desagrada trabajar en equipo con mis compañeros.
21. Si me parece que un compañero me está mintiendo, frunzo las cejas para mostrar mis sospechas.
22. Ante mis compañeros prefiero defender mis argumentos, sólo cuando tengo fundamento.
23. Si hay desacuerdos con mis compañeros, no es necesario intercambiar ideas.
24. Prefiero seguir haciendo mi propio trabajo que orientar a mis compañeros en sus dudas.
25. Me gusta competir con mis compañeros para demostrarles que soy mejor.
26. Presumir a mis amigos mi experiencia me da buen resultado.
27. 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 preguntara 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 por 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 obtengo 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.
38. Si un compañero de trabajo comete un error en su trabajo, yo:
 - a) No me meto en eso, para evitar problemas.
 - b) Se lo hago notar abiertamente.
 - c) Hago como si no supiera nada al respecto.
 - d) Le insinúo que cometió un error.
 - e) Lo corrijo si está en mis manos hacerlo.
 - f) Lo pongo en evidencia ante los demás.
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 hacerlos si no hay tiempo suficiente.
 - b) Hacerlo yo solo.
 - c) Compartir las responsabilidades con todos.
 - d) Que ellos decidieran cómo hacerlo.
 - e) Distribuir las tareas sólo en caso necesario
 - f) Que cada quien trabaje por su cuenta.
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 uno solo se encargue de tomar decisiones sin consultar a los demás.
 - c) Hacer un consenso entre todos para tomar la mejor decisión.
 - d) Qué sólo uno dé soluciones y los demás acepten o rechacen.
 - e) Que todos designen a uno para tomar la decisión.
 - f) Que uno tome la decisión y pregunte si hay objeción.
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 su problema.
 - d) Les indico en dónde está su error y les ayudo a resolverlo.
 - e) Ofrezco mi ayuda con reservas.
 - f) Me hago a un lado para no involucrarme.

Fin.

¡¡MUCHAS GRACIAS!!

ANEXO 2

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUASTIONARIO TIO-CC-

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

T.D.							T.A.
1							
T.D.							T.A.
2							
T.D.							T.A.
3							
T.D.							T.A.
4							
T.D.							T.A.
5							
T.D.							T.A.
6							
T.D.							T.A.
7							
T.D.							T.A.
8							
T.D.							T.A.
9							

T.D.							T.A.
10							
T.D.							T.A.
11							
T.D.							T.A.
12							
T.D.							T.A.
13							
T.D.							T.A.
14							
T.D.							T.A.
15							
T.D.							T.A.
16							
T.D.							T.A.
17							
T.D.							T.A.
18							

T.D.							T.A.
19							
T.D.							T.A.
20							
T.D.							T.A.
21							
T.D.							T.A.
22							
T.D.							T.A.
23							
T.D.							T.A.
24							
T.D.							T.A.
25							
T.D.							T.A.
26							
T.D.							T.A.
27							

T.D.							T.A.
28							
T.D.							T.A.
29							
T.D.							T.A.
30							
T.D.							T.A.
31							
T.D.							T.A.
32							
T.D.							T.A.
33							
T.D.							T.A.
34							
T.D.							T.A.
35							
T.D.							T.A.
36							
T.D.							T.A.
37							

38	a	b	c	d	e	f
39	a	b	c	d	e	f
40	a	b	c	d	e	f
41	a	b	c	d	e	f
42	a	b	c	d	e	f
43	a	b	c	d	e	f

DATOS DEMOGRAFICOS

44 Sexo:
 1..F 2..M

45 Edad:
 años

46 Último grado de estudios:

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

47 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

<input type="text"/>	años	<input type="text"/>	meses
----------------------	------	----------------------	-------

48 Nivel del puesto que tiene:

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

49 En caso de tener personal a su cargo ¿Cuántas Personas tiene?

50 ¿En qué tipo de empresa labora?

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

51 ¿La empresa en la que labora es:

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

52 Estado Civil:

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

¡¡Gracias!!

ANEXO 3

GRUPOS REACTIVOS Y DEFINICIONES DE TACTICAS DE TIO – CC.

FACTOR	REACTIVO	DIRECCION	TACTICAS QUE MIDE
Persuasión Autoritaria 1	3	1-6 (+)	Alardear
	5	1-6 (+)	Acciones amenazantes
	12	1-6 (+)	Acciones amenazantes
	18	1-6 (+)	Ordenar
	28	1-6 (+)	Alardear
	39	624351 (sit)	Evadir
	42	645213 (sit)	ordenar
Persuasión Irracional 2	14	1-6 (+)	Desafiar
	16	1-6 (-)	Insinuar
	17	1-6 (+)	Persistir
	21	1-6 (+)	Expresiones faciales
	22	1-6 (-)	Exponer sin fundamento
	25	1-6 (+)	Desafiar
	29	1-6 (+)	Persistir
	33	1-6 (+)	Persistir
	37	1-6 (+)	Exponer sin fundamento
	38	152436 (sit)	Desafiar
Persuasión Afectiva 3	1	1-6 (+)	Repartir el trabajo
	2	1-6 (+)	Repartir el trabajo
	4	1-6 (+)	Mostrar experiencia
	6	1-6 (+)	Orientar a los demás
	7	1-6 (+)	Intimar
	8	1-6 (+)	Intimar
	9	1-6 (+)	Orientar a los demás
	10	1-6 (+)	Intercambio de beneficios
	11	1-6 (+)	Intercambio de beneficios
	13	1-6 (+)	Revisar para aclarar dudas
	15	1-6 (-)	Repartir el trabajo
	19	1-6 (+)	Intercambio de beneficios
	20	1-6 (-)	Repartir el trabajo
	23	1-6 (-)	Negociar
	24	1-6 (-)	Orientar a los demás
	26	1-6 (+)	Mostrar experiencia
	27	1-6 (-)	Negociar
	30	1-6 (-)	Revisar para aclarar dudas
	31	1-6 (-)	Revisar para aclarar dudas
	32	1-6 (+)	Orientar a los demás
	34	1-6 (-)	Mostrar experiencia
	35	1-6 (-)	Intercambio de beneficios
	36	1-6 (-)	Intercambio de beneficios
40	316452 (sit)	Repartir trabajo	
41	316452 (sit)	Negociar	
43	531642	Orientar a los demás	

ANEXO 4

COMPAÑEO A COMPAÑERO (CC).

GRUPO	NOMBRE	TIPO	REACTIVOS
B	Persuasión autoritaria	MT	R5(F13+), R12(F13+),R28(F27+)
		RS	R3(F27+),R18(F7+),R39(F6/SIT),R42(F7/SIT)
C	Persuasión irracional	MT	R14(F5+),R16(F8-), R21(F18+), R22(F21-), R29(F9+), R33(9+), R37(F21+), R38(F5/SIT)
		RS	R17(F9+), R25(F5+)
D	Persuasión afectiva	MT	R1(F23+), R2(F23+), R4(F19+), R8(F26+), R9(F25+) R10(F15+), R11(F15+), R13(F20+), R15(F23-) R19(F15+, R20(F23-), R24(F25-), R30(F20-), R31(F20-), R32(F25+), R35(F15-), R36(F15-) R40(F23/SIT), R40(F2/SIT) R43(F25/SIT)
		RS	R6(F25+), R7(F26+), R23(F2-), R26(F19+), R27(F2-), R34(F19-)

NUMERO DE TACTICA	TACTICA	DEFINICION
F2	Negociar	Acción de intercambiar favores.
F5	Desafiar	Hacer lo que se desea libremente.
F6	Evadir	Evitar a la persona que no permite hacer lo que uno desea,
F7	Dar ordenes	Evocación de reglas, ordenes, fechas, acuerdos, etc.
F8	Insinuar	Dar a entender algo indirectamente.
F9	Persistir	Intento repetitivo de influir en alguien.
F13	Acciones amenazantes	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
F15	Intercambio de beneficios	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo de cosas entre personas.
F18	Expresiones faciales para manipular	Manipulación mediante comunicación no verbal, que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo.
F19	Mostrar experiencia	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.
F20	Revisar para aclarar dudas	Poner en claro, explicar, hacer comprender, someter una cosa a un nuevo análisis, corregirla o repararla
F21	Exponer sin fundamento	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias
F23	Repartir el trabajo	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas
F25	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.
F26	Intimar	Trabar amistad (intimidad), vida privada. Entablar una amistad estrecha y relaciones de confianza con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar.
F27	Alardear	Mostrarse como una persona capaz y agradable.

CUESTIONARIO CC.

#	Tácticas	Nombre de la táctica	+,- ó SIT	MT / RS
1	23	Repartir el trabajo	+	MT
2	23	Repartir el trabajo	+	MT
3	27	Alardear	+	RS / PRESUMIDAS
4	19	Mostrar experiencia	+	MT
5	13	Acciones amenazantes	+	MT
6	25	Orientar a los demás	+	RS / AMABLES
7	26	Intimar	+	RS / SOCIABLES
8	26	Intimar	+	MT
9	25	Orientar a los demás	+	MT
10	15	Intercambio de beneficios	+	MT
11	15	Intercambio de beneficios	+	MT
12	13	Acciones amenazantes	+	MT
13	20	Revisar para aclarar dudas	+	MT
14	5	Desafiar	+	MT
15	23	Repartir el trabajo	-	MT
16	8	Insinuar	-	MT
17	9	Persistir	+	RS / LUCCHAR
18	7	Dar ordenes	+	RS / LIDER
19	15	Intercambio de beneficios	+	MT
20	23	Repartir el trabajo	-	MT
21	18	Expresiones faciales para manipular	+	MT
22	21	Exponer sin fundamento	-	MT
23	2	Negociar	-	RS / INTERCAMBIAR
24	25	Orientar a los demás	-	MT
25	5	Desafiar	+	RS / COMPETIR
26	19	Mostrar experiencia	+	RS / PRESUMIR
27	2	Negociar	-	RS / ACORDAR
28	27	Alardear	+	MT
29	9	Persistir	+	MT
30	20	Revisar para aclarar dudas	-	MT
31	20	Revisar para aclarar dudas	-	MT
32	25	Orientar a los demás	+	MT
33	9	Persistir	+	MT
34	19	Mostrar experiencia	-	RS / PREPOTENTE
35	15	Intercambio de beneficios	-	MT
36	15	Intercambio d beneficios	-	MT
37	21	Exponer sin fundamento	+	MT
38	5	Desafiar	SIT	MT
39	6	Evadir	SIT	RS / EVITAR
40	23	Repartir el trabajo	SIT	MT
41	2	Negociar	SIT	MT
42	7	Dar ordenes	SIT	RS / IMPONER
43	25	Orientar a los demás	SIT	MT