



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL ASCENDENTE Y SU RELACIÓN CON EL
NIVEL JERÁRQUICO Y OTRAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS EN UNA MUESTRA DE
TRABAJADORES MEXICANOS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

KARLA VANESSA MORA TORRES

DIRECTORA: LIC. ALEJANDRA GARCIA SAISÓ
REVISORA: MTRA. MARIA DE LA LUZ JAVIEDES ROMERO

ASESOR ESTADISTICO: LIC. ALBERTO GALICIA

MÉXICO, D.F

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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen... Por permitirme llegar a éste día, a la conclusión de una de mis metas.... Por mi familia, mis amigos, así como por todas las experiencias que me han puesto en el camino, las cuáles me han dado mucha fortaleza para superar los obstáculos y poder seguir adelante.

A mis papás... Gracias por todos sus esfuerzos y sacrificios, si no fuera por ustedes, no hubiera podido llegar hasta éste día. ¡Muchas gracias!...

Mamá... gracias por enseñarme las letras, por borrarle las tareas cuando hacía fea la letra y estar siempre pendiente de mí. No hay forma de agradecer todo tu amor y dedicación,, gracias por ser la mejor mamá y mi amiga...

Papá... todo un ejemplo de lucha y perseverancia, con esto retribuyo un poco de todos los esfuerzos que has hecho para que llegue hasta donde estoy. Gracias por estar siempre conmigo, por ser mi mentor en las difíciles clases de matemáticas de la Secundaria, e inglés en la Prepa... Pero sobre todo, gracias por ser el mejor de los papás...

Juanis... Hermanolfa, no necesitas esforzarte para ser mi ejemplo, ya lo eres. Agradezco todo tu cariño y apoyo, sin él no hubiera sido posible llegar a éste día. ¡Por fin habrá otra licenciada en la familia!

...Cuenta la leyenda que los niños antes de nacer, eligen la familia en la que desean estar... Hoy sé que no pude haber hecho mejor elección.... **Gracias por quererme, por ser mi luz, mi apoyo, mi vida. ¡Los amo mucho!**

A los que ya no están... Mi Abuelito Pedro, Abuelito Juan, Tía Raquel y Tío Fernando... Porque cada uno de ustedes dejó un buen recuerdo en mi vida... ¡Sé que desde donde se encuentren, están festejando conmigo este logro!

A los Mora... Por todas las experiencias, buenas y malas, que me han ayudado a crecer. En especial, a mi Tía Toña y mi Tía Tere, que siempre me han demostrado su cariño y apoyo. También, a todos mis primos, muy en especial a Norma, Nancy, Monse, Poncho, Kari y Chris, y a mis sobrinos, Iván, Alexis, Leonor, Pame, Oscar y Regina.

A los Torres... Por todos los momentos que me han permitido vivir con ustedes, y que me han ayudado a ser quien soy. Gracias a mis tíos: Luis, María, Celia, Juana y, en especial, a mi tía Mago... Sabes que eres la consen, ocupas un lugar muy especial, eres todo un ejemplo de fortaleza, te quiero mucho, al igual que a Ana y Caro.

A mis amigos... Todo sucede por una razón, y sé que cada uno de ustedes ha estado en mi vida para enseñarme algo. ¡Gracias por los momentos que hemos vivido juntos!... Selene, Emmanuel, Nimbe, Fabiola, Tania, Marco, Toño, Lili, Gus, Clau, Adri, Miri, Ale, Kika, Omar, Yekene, Rod, Lilian, Omarcito, Paty. En especial, gracias a Jacque y Erika Aguilar, por sus consejos y amistad incondicional. ¡Las quiero mucho!

A Edna, mi hermana postiza, gracias por todo tu cariño y apoyo... Hemos vivido muchas risas, lágrimas, momentos de felicidad y también de decepción, pero al final del camino, pasa de todo y todo pasa... y nosotras seguimos siendo las mejores amigas. Gracias por adoptarme en los Bravo Luis. ¡Te quiero mucho amiga!

A la UNAM, por ser mi casa desde hace muchos años... Porque a través del CCH Oriente me permitió vivir las mejores experiencias de mi vida y, más tarde, en la Facultad de Psicología, me dotó del aprendizaje necesario para mi desarrollo profesional y personal.

A mi Directora, Alejandra García, por la paciencia que me tuvo durante la realización de éste proyecto. ¡Al fin lo logramos! Muchas gracias por sus observaciones y, sobre todo, por la motivación para que pudiera llegar a éste día.

A mi revisora, Ma. De la Luz Javiedes, así como a mis sinodales, Erika, Isaura y Ma. Del Carmen, por sus comentarios, sugerencias y por el interés para que éste trabajo se concretara. ¡Muchas gracias!

También agradezco a Felipe Uribe, así como Alberto Galicia, quienes me salvaron en el análisis estadístico. ¡Gracias!

En general, agradezco a todas las personas que, siendo o no de mi familia, han estado conmigo a lo largo de éstos 23 años y, en especial, en el tiempo que duró la realización de este proyecto. Gracias por su cariño, su aprecio y sus consejos.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”

INDICE

Resumen	4
Introducción	6
 CAPITULO 1	
I. Psicología del trabajo y las organizaciones.....	10
1.1 Definición de trabajo	10
1.1.1 Funciones del trabajo.....	11
1.2 Psicología del trabajo	12
1.2.1 Desarrollo Histórico de la Psicología Industrial	12
1.3 Concepto de organización	19
1.3.1 Estructura de la organización	20
1.3.2 Tipos de organizaciones	22
1.3.3 Jerarquía organizacional	23
1.4 Procesos organizacionales	28
1.4.1 Comunicación	28
1.4.2 Motivación	33
1.5 Importancia de las organizaciones en la sociedad actual	42
1.5.1 Satisfacción laboral	42
 CAPITULO 2	
2. El poder en las organizaciones.....	46
2.1 Poder	46
2.2 Autoridad	46
2.3 Bases de Poder	50
2.4 Tipos de Poder	52
2.4.1 Estrategias y tácticas de Poder	56
2.4.2 Modelos de Poder	59
2.5 Consecuencias del Poder	61
2.6 Poder en las Organizaciones ¿Expectativa o acción?	62
2.7 Liderazgo	65
2.7.1 ¿Cómo llegar a ser buenos líderes?	67
 CAPITULO 3	
3. Tácticas de influencia en las empresas	70
3.1 Definición de influencia	71
3.2 Componentes de la influencia	72
3.3 Objetivos de la influencia	73
3.4 Principios básicos de la influencia.....	77
3.4.1 Conformidad	78
3.4.2 Normalización	80
3.4.3 Innovación	81
3.5 Tácticas de Influencia	83
3.5.1 Factores socioculturales que inciden en la influencia	94
3.5.1.1 Sexo	96
3.5.1.2 Jerarquía organizacional	97
3.6 Dirección de la influencia	98
3.6.1 Influencia Descendente	98
3.6.2 Influencia Lateral	100
3.6.3 Influencia Ascendente	102
4. Método	105
5. Análisis Estadístico	116
5.1 Análisis Descriptivo	117
5.2 Análisis Inferencial	123
5.3 Anova	123
5.4 Prueba Post Hoc de Scheffe	126
5.5 Análisis de confiabilidad	129
6. Discusión y Conclusiones	130
6.1 Limitaciones y sugerencias	137
Bibliografía	139
Anexos	149

Resumen

El hombre es un ser social por naturaleza, por lo que se apoya en las demás personas para acercarse a sus metas. Pfeffer (1993) afirma que el principal objetivo de la influencia es lograr que los otros estén de acuerdo con nuestras peticiones. En la presente investigación, se analizaron las diferencias en el uso de tácticas de influencia de acuerdo al nivel jerárquico así como su relación con otras variables sociodemográficas. Se aplicó la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Ascendentes (ETIO-SAJ), de Uribe – Prado (2003), a 119 trabajadores de diversos niveles jerárquicos. A partir de análisis estadísticos (Anova y Prueba t), se encontró una prevalencia de uso del Factor Racional. No se hallaron diferencias significativas de acuerdo al nivel jerárquico de los participantes en cuanto a la elección de tácticas de influencia. Sin embargo, las variables sociodemográficas si resultaron ser un factor determinante en el proceso de influencia ascendente.

Palabras clave: influencia social, jerarquía organizacional, tácticas de influencia ascendente

INTRODUCCION

Introducción

El hombre es por naturaleza un ser social. Desde su nacimiento necesita, para lograr sobrevivir, de la ayuda de otras personas con mayores habilidades y experiencia que le faciliten ese acercamiento a un mundo, hasta el momento, desconocido para él. De la misma forma, conforme se va dando este proceso de adaptación, requiere del desarrollo de habilidades físicas y emocionales que le permitan influir en su entorno a fin de maximizar los beneficios que obtiene de él (sin dañar la integridad de los demás).

Y si bien estas habilidades se van estructurando desde la infancia, es hasta que el hombre llega a la edad adulta que se encuentra en posibilidad de ejercer su libre albedrío no solo en un ambiente familiar, sino que se va extendiendo a otros terrenos de mayor complejidad, como lo es el académico y, más concretamente, el laboral.

Es bien sabido que el trabajo es la principal fuente de desarrollo del ser humano (Juárez, 2008 en Uribe, 2008), no solo en el aspecto monetario, sino en su desenvolvimiento social y emocional, pues es quien le permite la constante interacción con otras personas que pueden o no compartir los mismos intereses. Además, un hecho innegable es que uno de los factores determinantes en el crecimiento profesional depende de la relación que mantengamos con quienes fungen como nuestros jefes inmediatos, pues a partir de ello se determinará la facilidad que tengamos para lograr nuestros objetivos dentro del trabajo.

Este proceso ha sido de gran importancia dentro de las Organizaciones, motivo por el cuál ha sido tema central de las investigaciones en torno a la forma en que se desarrollan y estructuran las empresas. Guillen y Gil (1990, en González-Sánchez, 2004)., otorgan a este proceso el concepto de influencia, definiéndola como el cambio de conducta que presenta una persona sobre la que se dirigió cierta acción. No obstante el empleado, además de los momentos claros que tiene de comunicarse con su superior, dispone de otras estrategias que lleva a cabo de forma indirecta y le facilitan el acercamiento a sus metas.

Las investigaciones llevadas a cabo por Kipnis y Schmidt (1988), así como Uribe-Prado y cols. (2003) entre otros autores, ponen de manifiesto que las líneas de autoridad que existían anteriormente, se han ido flexibilizando, intentando generar organizaciones más amistosas con sus colaboradores. Sin embargo, aún existe la otra cara de la moneda, que se sustenta en organizaciones más bien burocratizadas, que obstaculizan la toma de decisiones de sus empleados, los cuales tienen que recurrir a otras formas de persuadir a sus superiores sobre las ventajas de sus decisiones.

Yukl y Falbe (1992), proponen que la influencia ascendente se sustenta, entre otros factores, en el nivel y tipo de poder que tienen los empleados que la ejercen. A partir de lo anterior, considero relevante estudiar el tema de la influencia ascendente, ya que es una situación a la que nos enfrentamos día a día en todas las organizaciones, en especial aquellas más burocratizadas que frenan a sus colaboradores.

En el capítulo 1, “Psicología del trabajo y las Organizaciones”, se hará un esbozo general acerca del desarrollo histórico de las investigaciones en torno a la Psicología aplicada al trabajo así como su efecto en la motivación, satisfacción y realización personal y profesional de los empleados.

El capítulo 2, aborda el tema de “El poder en las organizaciones”, donde se definirá al poder, dando a conocer sus implicaciones dentro del entorno laboral. De la misma forma, se hace una clara diferenciación con la autoridad y el alcance de ambos conceptos, para finalizar con las características que hacen a un buen líder, independientemente del lugar jerárquico que ocupe en el organigrama.

En el capítulo 3, “La influencia social en las empresas”, se delimita el concepto de la influencia social, haciendo un análisis de sus componentes y los objetivos que persigue tanto a nivel personal como organizacional. De la misma forma, en éste capítulo se examinan las clasificaciones hechas por varios autores en (edad, sexo, jerarquía, etc.), cerrando con las características de la influencia ascendente.

El capítulo 4 corresponde al “Método”, en el cuál se detallan los objetivos de la investigación, el tipo de estudio y la muestra que intervino en el estudio así como el instrumento a aplicar y el procedimiento llevado a cabo.

En el capítulo 5 se hace un análisis de los resultados, comenzando por una descripción del comportamiento de las variables sociodemográficas, para continuar con un análisis inferencial (Anova y Prueba t) de los resultados del instrumento y correlacionarlo con las variables clasificatorias.

Posteriormente, se presentan la discusión y conclusiones derivadas de la investigación, relacionándolas con las de investigaciones previas, finalizando con un análisis de las limitaciones surgidas en el desarrollo de la investigación y haciendo sugerencias para futuras investigaciones en torno a las tácticas de influencia.

CAPITULO I

**PSICOLOGIA DEL
TRABAJO Y LAS
ORGANIZACIONES**

Definición del trabajo

A través de los años, se ha encontrado que es algo mucho más complejo que la mera actividad para conseguir sustento, pues sus implicaciones se extienden no sólo al ámbito personal, sino económico, político, e incluso social. Es tal su efecto dentro de las sociedades, que se dice que es la condición básica que ha permitido el desarrollo del ser humano (Juárez, 2008 en Uribe, 2008).

Dentro de la sociedad en la que estamos inmersos, el trabajo permite la sobrevivencia, ya que a través de él se obtiene una remuneración económica por una actividad realizada, con la cuál logramos cubrir las necesidades de alimentación, vivienda, vestido, etc., que son vitales para el desarrollo de la sociedad.

Peiró (1997), define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros recursos, obteniendo algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

La revolución industrial y el desarrollo de las grandes organizaciones transformaron a la sociedad gradualmente, las corporaciones se volvieron el centro de la vida de muchas personas y actualmente ejercen una enorme influencia en nuestra sociedad (Daft, 2005), debido al importante efecto que tienen en lo económico, social y personal.

No obstante, cada organización operará en un contexto económico y tecnológico particular y bajo circunstancias sociales peculiares, estando sometidas a distintos grados de influencias externas y niveles de incertidumbre. Por ello, el trabajo debe ser visto como una actividad fundamental del ser humano que le permite proporcionarnos no solo los medios necesarios para vivir sino la realización personal y social.

Funciones que cumple el trabajo

Además de la retribución económica que trae consigo la realización del trabajo, éste confiere a quien lo realiza un valor agregado, ya que le permite satisfacer otro tipo de necesidades que no son percibidas por las demás personas, como lo es la autoestima así como la necesidad de sentir que están haciendo una labor productiva.

De acuerdo a Salanova, Gracia y Peiró (1996, en Ovejero, 2006), el trabajo en la actualidad cumple una serie de funciones primordiales:

- *Integrativa ó significativa:* Permite la autorrealización de las personas así como el fortalecimiento de su autoestima y la conformación de su identidad.
- *Estatus o prestigio social:* El cuál está en función del trabajo que desempeñe así cómo su relevancia social.
- *Identidad personal:* Proporciona la oportunidad de vernos a nosotros mismos, así como la forma en que nos ven los demás, a través de la profesión que realizamos.
- *Económica:* Proporciona un sustento que permite cubrir las necesidades básicas así como aumentar el poder adquisitivo.
- *Oportunidad para la interacción y contactos sociales:* El trabajo es una fuente potencial de establecimiento de relaciones sociales, disminuyendo el sentimiento de soledad y la depresión.
- *Estructurar el tiempo:* El trabajo funciona como principal marcador del calendario, al estipular horarios de entrada, salida, días laborables o de asueto, vacaciones, etc.
- *Mantener al individuo bajo una actividad más ó menos obligatoria:* Esto representa que el trabajo permite a los empleados ocupar su tiempo en una actividad útil.
- *Fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas:* Cuando alguien trabaja, tiene la oportunidad de desarrollar y aumentar sus conocimientos.
- *Transmisión de normas, creencias y expectativas sociales:* El mundo laboral es una de las principales instancias socializadoras, hasta el punto de que es uno de los principales emisores de normas sociales, creencias, etc.
- *Proporcionar poder y control:* El trabajo es una forma de obtener poder para defender sus intereses.

Aún más importante que la gratificación económica que recibe el empleado por su trabajo, lo es la satisfacción que le genera el sentir que está realizando un buen trabajo. Así, la Gestión de la Calidad Total (Medina-Macías y Ávila-Vidal, 2002), busca engrandecer los beneficios que tiene el trabajo para quien lo lleva a cabo, centrandolo su filosofía en las siguientes nociones:

- Quien ejerce el trabajo es el que mayor conocimiento tiene de él
- Toda persona desea tanto ser involucrada en las actividades como hacer bien su trabajo
- Toda persona desea sentirse como contribuyente importante
- Toda organización tiene “tesoros escondidos” que esperan ser descubiertos y desarrollados

Sin embargo, ésta percepción del trabajo y su importancia en el desarrollo y crecimiento personal del trabajador, no se dio de la noche a la mañana, sino que concurrió por diversas etapas, en cada una de las cuales se fueron generando nuevos hallazgos que permitieron a la larga conceder al trabajo la importancia social de la que goza en la actualidad.

Psicología del trabajo

Posteriormente al surgimiento de la Psicología, los investigadores comenzaron a observar y analizar su incidencia dentro de las Organizaciones, comenzando por cuestiones como la selección del personal más adecuado para posteriormente, conforme las empresas aumentaban en tamaño y complejidad, enfocarse a factores más complejos como lo es el influjo de las situaciones personales en la organización.

Desarrollo Histórico de la Psicología Industrial

Esta vertiente de la Psicología comenzó a partir de 1990, sin embargo, no existe una delimitación clara entre las diversas etapas por las que acaeció, ya que los autores se forman en distintas épocas, estudian en distintos departamentos y desarrollan sus obras en lugares también diversos (Pfeffer, 1982, en Rodríguez, 1991), consiguiendo analizar un mismo evento desde diversas perspectivas.

No obstante, algunos autores (Muchinsky, 2002; Rodríguez, 1991; Chiavenato, 2004), han buscado establecer una línea cronológica que esclarezca las fases por las que concurrió el desarrollo de la Psicología Organizacional.

Antiguas Civilizaciones (4000-399 a. C.)

Ya desde las civilizaciones más remotas, comenzaban a surgir las primeras nociones de Administración, siendo Sócrates uno de los primeros en buscar una conceptualización más clara, definiéndola como la habilidad personal de planeación, organización y control, así como la ejecución de los conocimientos técnicos y la experiencia (Medina-Macías, et al., 2002).

Revolución Industrial (1769)

De acuerdo a Muchinsky (2002), el surgimiento de maquinaria que supliera al factor humano en muchas de las actividades, propició el desarrollo de nuevas prácticas administrativas, las cuáles tenían como objetivo coordinar de forma mas acertada el trabajo, tanto en la disminución en los costos de producción como en las condiciones de los empleados (realización de auditorías de trabajo, bonificación navideña, seguros para los empleados, etc.).

Teoría de la Administración Científica (1856 – 1915)

No obstante, la primera ola por intentar mejorar el desempeño de las organizaciones se presume que inició a mediados de 1850, caracterizándose por un énfasis en las tareas, relegando el papel de los empleados a una función meramente operativa.

Los administradores se preocuparon por mejorar la eficiencia de las organizaciones, estableciendo una conexión con las necesidades sociales de la época. Fue así como dos psicólogos: Walter Dill Scott, Hugo Münsterberg y un ingeniero, Frederick Taylor, contribuyeron con las investigaciones en éste rubro, ganándose el título de “padres de la disciplina” (Rodríguez, 1991).

En primera instancia, Walter Dill fue un psicólogo que tuvo a bien destacar la importancia de aplicar la Psicología a cuestiones de publicidad. A partir de su entonces, procedió a publicar dos libros “*The Theory of Advertising*” (1903) y “*The Psychology of Advertising*” (1908). Su intervención fue decisiva especialmente durante la Primera Guerra Mundial, al aplicar procedimientos para reclutar personal dentro del ejército, concluyendo en un aumento en la conciencia pública hacia la Psicología Industrial (Muchinsky, 2002).

Pero las demás Organizaciones que hasta entonces habían permitido la vida en Sociedad, no habían recibido la importancia debida. Fue así que, en búsqueda de la mejora en la eficiencia y productividad, comenzaron a estudiarse las condiciones de las instalaciones, así como de los empleados que laboraban en las mismas.

Fué el ingeniero Frederick Taylor, quien realizó la mayor aportación en éste campo. Logró ascender de obrero a supervisor y, finalmente, a director de la empresa donde laboraba (Muchinsky, 2002), con lo cuál pudo conocer los puntos de vista de los empleados de todos los niveles de la empresa, al haber formado parte en diferentes momentos de cada uno de ellos.

Su interés principal era eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia a través de la diferenciación de la función de los gerentes y los trabajadores (Chiavenato, 2004). Fue entonces cuando se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral a fin de mejorar la producción de la compañía así como otorgar salarios más altos para los trabajadores.

Con esto, lo que se buscaba era obtener la mayor cantidad de beneficios organizacionales, tanto en términos económicos como de producción, sin importar las condiciones a las que se enfrentarían los trabajadores, pues si bien surgieron nuevas formas de administrar al personal de las empresas y de otorgarles beneficios de los que antes no gozaban (como la seguridad social o el pago de incentivos), también se les comenzó a someter a prácticas explotadoras, en aras del aumento en la producción hasta entonces generada.

Entretanto, en su libro *“The Principles of Scientific Management”* (1911), establece cuatro principios básicos para la administración, a través de los cuáles le otorga responsabilidades y atribuciones a la gerencia de la organización (Muchinsky, 2002):

- **Racionalización de las tareas:** Basándose en el método científico, propone que el gerente de la organización debe proyectar un método de trabajo que permita aumentar la eficiencia en la ejecución de las actividades.
- **Seleccionar a las personas adecuadas:** Debe supervisar que las habilidades del obrero sean compatibles con las del trabajo para así lograr una mejor producción.

- **Entrenar a las personas:** Después de supervisar que cuenten con las habilidades precisas, el gerente debe asegurarse de que realicen el trabajo de acuerdo al procedimiento establecido.
- **Monitorear el desempeño:** Controlar el trabajo para garantizar que se ejecute de acuerdo a lo planeado.

A través del análisis de tiempos y movimientos, se establece una dirección científica del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia. Sin embargo, las nociones establecidas por ésta tradición fueron consideradas meramente automatizadas, generando que se denominara al factor humano como “Hombre robot” (Chiavenato, 2004).

Teoría Clásica de la Administración

Poco tiempo más tarde, surge en Europa la denominada “*Teoría Clásica de la Administración*”, encabezada por **Henry Fayol**. Consideraba que es necesario concebir la administración como un proceso inherente a cualquier organización, afirmando que las operaciones industriales de cualquier empresa deben ser separadas en seis divisiones funcionales para asegurar un buen desempeño: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad (Medina-Macías et. al., 2002).

Con esto, se destacó la importancia de crear departamentos en la empresa con objetivos funcionales específicos pero que, en conjunto logran un objetivo común, el cuál hasta entonces era el aumento en la productividad. Asimismo, la departamentalización propiciada por ésta nueva ola en las prácticas administrativas, fortaleció la línea jerárquica dentro de las empresas, siendo los de alto nivel quienes emitían las órdenes, y los operativos se limitaban a llevarlas a cabo.

Fayol también se encargó de sistematizar el comportamiento gerencial en las empresas, proponiendo 14 principios generales que subyacen la administración de las mismas (Chiavenato, 2004):

1. División de trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando

5. Unidad de dirección
6. Subordinación de intereses particulares a los generales
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía o cadena de mando
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo (Unión del personal)

En este mismo periodo, surge el **Modelo Burocrático**, cuyo representante fue Max Weber, quien indicaba que la burocracia es la organización racional por excelencia, observando que a medida que las empresas crecían en complejidad y tamaño, también se hacía más clara la diferenciación entre trabajadores, marcada por la jerarquía institucional (Chiavenato, 2004), lo cual si bien establecía un orden en el sistema de trabajo, también acentuaba las inequidades entre los diversos elementos que integraban la organización.

Por tanto, los avances generados hasta entonces, permitieron un mayor involucramiento de los supervisores en las actividades realizadas por sus empleados, sin embargo, los beneficios generados fueron más perceptibles a nivel organizacional (con el aumento en la producción y la disminución en los costos), que a nivel personal, pues las condiciones en las que laboraban los empleados no siempre eran las mejores y la remuneración económica otorgada no era suficiente equiparada con la explotación a la que se les sometía.

Teoría de las Relaciones Humanas (1924-1960)

Dichas incongruencias encontradas con las Teorías previas, fueron retomadas años más tarde por nuevos investigadores, focalizando su atención en el elemento principal, el engranaje sin el cuál ninguna organización sería capaz de sobrevivir en un ambiente laboral que en ocasiones llega a ser muy complejo: las personas.

Fue a partir de los estudios realizados en la Western Electric en Chicago en 1924, que en las organizaciones comenzara a percatarse de la importancia del factor humano. En primera instancia, los investigadores de la National Academy of Sciences, estudiaron la relación entre la intensidad de la luz y la producción en dicha organización, no encontrando ningún resultado de consideración (Goldhaber, 1994).

Posteriormente, los investigadores de la Harvard Business School, dirigidos por Elton Mayo, realizaron una investigación complementaria, en la cuál estudiaron la relación entre producción y condiciones laborales de los empleados. Se observó un aumento en la productividad, comenzando a procurar la armonía y el buen trato al empleado dentro de la organización. Asimismo, estos estudios revelaron la importancia de la consideración de los sentimientos, moral, actitudes y relaciones sociales entre los empleados (Muchinsky, 2002).

Sin embargo, entre los inconvenientes que se presentaron en torno a ésta Escuela de las Relaciones humanas se encuentra el hecho de suponer que la única finalidad de éste movimiento era manipular a los empleados con una careta de amabilidad, pero con el fin de obtener beneficios económicos para la empresa, así como buscar la total obediencia por parte de los empleados.

Pero a pesar de las diversas reacciones suscitadas por ésta corriente, se propició una notable consolidación de la disciplina, existiendo un dinámico incremento en los estudios dentro de la organizaciones, así como una nueva rotulación a la disciplina: **“Conducta organizacional y Psicología de las Organizaciones”**, a partir de la cuál se pone énfasis no sólo en la productividad y el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de los empleados al interior de las organizaciones (Rodríguez, 1991).

En conclusión éste periodo se caracterizó por proporcionar grandes avances en la consolidación del área, además de recibir grandes aportaciones de la Psicología Social, tanto en el contexto de la investigación como de la práctica, especialmente en temas tan relevantes para la organización como lo son el absentismo, los factores sociales y motivacionales del empleado, así como las actitudes y la satisfacción laboral del mismo.

Consolidación de la Psicología Organizacional (1945 a 1963)

Si bien la Primera Guerra Mundial sirvió como un peldaño para la aceptación y reconocimiento de la labor del Psicólogo, fue al término de la Segunda que la Psicología Organizacional obtuvo el status de “ciencia” (Morales-Morales, 2009).

Es en éste periodo cuando se establece una concepción más clara del alcance de la Psicología Industrial, permitiendo que la organización fuera concebida como un sistema abierto, procurando el mantenimiento y desarrollo de relaciones tanto internas a la empresa, como externas, con otras personas y sistemas vinculados a ésta.

Las aportaciones realizadas por Katz y Kahn (1978, en Rodríguez, 1991), fueron de vital importancia para la Psicología, al indicar que no existen leyes universales que expliquen el comportamiento de las organizaciones, ya que los avances en el área se producirían en la medida que se cuenten con los elementos necesarios para describir la gran variedad que representa la organización.

En adición a ésta postura, Daft (2005) refiere que una organización no puede explicarse solo con los elementos internos que la integran, sino que debe considerar a los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo.

Así, desde ésta perspectiva, se hace una definición más compleja de la Organización, pues incluye elementos que en épocas precedentes no habían sido considerados relevantes. La influencia de los factores personales, organizacionales e incluso sociales, comenzaron a tomar mayor importancia, al incidir directamente en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores y, por ende, en los resultados que generan para la empresa.

Es por ello que en 1970 que la Asociación Psicológica Americana, modifica el nombre de la disciplina por “*División de Psicología Organizacional e Industrial*” (Rodríguez, 1991).

La **Psicología Organizacional** estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se presentan en tal contexto (Rodríguez, 1991).

Fue a partir de entonces que se sentaron las bases que permitieron considerar a la organización como un sistema social, aportando a las variables estructurales y humanas mayor importancia (Goldhaber, 1994). Se reconoció la trascendencia de los factores externos como una substancial fuente de influencia en las cuestiones internas de la empresa, ya que para lograr sobrevivir, la organización debe establecer un intercambio con el ambiente.

Concepto de organización

A través del recorrido histórico que previamente se ha hecho alrededor la Psicología Organizacional y el trabajo tal y como lo conocemos en la actualidad, es factible suponer que existen diversas formas de definir un mismo evento: la organización.

Barnard (2002, en Kreitner y Kinicki, 2004) define a la organización como un “Sistema de actividades intencionalmente coordinadas entre dos o más personas”. Sin embargo, a pesar de considerarse una de las definiciones más clásicas de la organización, cuenta con ciertas imprecisiones que otros autores se han preocupado por perfeccionar.

Dubrin (2003) define a la organización como un “grupo de personas que trabajan para alcanzar un objetivo común”.

De acuerdo a Samuel L. Burk (1954, en Raube, 1998), una organización se define como el análisis y agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades.

La importancia de la definición anterior radica en que toma en cuenta un aspecto determinante para la existencia de una buena organización, es decir, los objetivos, que son quienes determinan la estructura necesaria para que la organización llegue a las metas deseadas.

Rogers y Rogers (1980), para comprender íntegramente lo que implica una organización, la analizan como sistema social abierto, el cual está en constante interacción con su entorno, generando la inclusión de términos antes poco conocidos como: entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia:

- **Entradas:** Recursos naturales y humanos procedentes del medio ambiente que ingresan a la organización para permitirle su supervivencia, tal como: energía, personas, recursos e información.
- **Transformación:** Proceso mediante el cuál las entradas son transformadas en el producto final, por ejemplo: los productos son construidos, los individuos capacitados y los servicios proporcionados.
- **Salidas:** Producto o servicio que el sistema exporta hacia el medio ambiente, por ejemplo, los productos egresados de la Universidad, que ya salen educados y con el objetivo de proporcionar sus beneficios a la sociedad.
- **Equilibrio:** Ponderación entre la energía que entra y el producto que sale de la organización, para así generar un proceso de homeostasis entre los recursos.
- **Interdependencia:** Relaciones entrelazadas entre las partes de un sistema y el sistema en su conjunto.

Daft (2005), por su parte, complementa la definición propuesta anteriormente, argumentando que las organizaciones están formadas por personas que tienen relaciones unas con otras que les permita desempeñar las funciones esenciales para el logro de las metas.

Como se puede observar a través de las nociones anteriores, los primeros intentos por definir con mayor claridad a la organización, partieron de la Teoría General de Sistemas, con lo cuál, se reconoció la importancia de las relaciones que mantiene la organización tanto a nivel interno como con su entorno para así lograr sus objetivos.

Estructura de la organización

Para que una organización pueda llegar al cumplimiento de sus metas, debe estar organizada de modo que permita que cada elemento que la integra tenga la posibilidad de realizar sus funciones de forma que mejor convenga a los intereses organizacionales y sin socavar los propios. Es por ello que las organizaciones, independientemente de su tipo, cuentan con un esquema de trabajo que contiene las obligaciones y limitaciones de los elementos que la constituyen, a fin de clarificar las funciones y evitar malentendidos.

De acuerdo a Daft (2005), la estructura de la organización proporciona los elementos para distinguir las jerarquías internas en la misma y está constituida por 6 elementos:

- **Formalización:** Documentación escrita que contiene las pautas de trabajo en la organización e incluye manuales de procedimientos, manuales de políticas y descripciones de puestos, entre otros. Es el grado en que se especifican las expectativas que se tiene respecto a los métodos de trabajo (Dubrin, 2003)
- **Especialización:** Es el grado en que las tareas se subdividen en puestos separados, por lo que también es conocido como “División del trabajo”.
- **Jerarquía de autoridad:** Describe quien reporta a quien, así como el tramo de control de cada gerente.
- **Centralización:** Refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones, tales como la compra de equipo, establecimiento de metas, elección de proveedores, contratación de empleados y asuntos de ventas, entre otros. Cuando la toma de decisiones se concentra en los altos ejecutivos, se dice que está centralizado, en tanto que cuando se delegan a niveles inferiores, es descentralizada.
- **Profesionalismo:** Nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
- **Proporciones de personal:** Refiere a la dedicación de personas en varias funciones y departamentos, es decir, la cantidad total de empleados que se encuentran en cada área entre la cantidad total de empleados en la organización.

La estructura organizacional no es estable, sino que se va modificando en función de las oportunidades de crecimiento, la movilidad del personal así como el interés de los empleados y la motivación que muestren por escalar a puestos de mayor complejidad.

Al respecto, Child (1989) indica que hay tres aspectos que fortalecen a la estructura de la organización:

- **Estructura básica:** Es la distribución formal de los recursos humanos y materiales, a través de mecanismos de coordinación.
- **Mecanismos de operación estructurales:** Indican a los miembros de la organización lo que se espera de ellos (por ejemplo, el establecimiento de estándares del desempeño).

- **Mecanismos de decisión:** Refiere a los procedimientos asociados al procesamiento de información interna y la toma de decisiones.

Dicho lo anterior, la jerarquía organizacional se va formando a través de mecanismos estandarizados (niveles predeterminados que conforman la empresa) así como personales, lo que pone en juego la capacidad de los empleados al momento de realizar sus actividades, así como la habilidad de los mismos para establecer relaciones efectivas con los miembros de nivel superior y así influir en las decisiones de los mismos sobre los movimientos internos en la organización.

Asimismo, la estructura tiene un importante efecto sobre los roles, comunicación, responsabilidad y eficacia organizativa (Rodríguez, 1991), demarcando a su vez el poder formal o jerarquía en la organización y delimitando las líneas de autoridad entre los niveles que están representados en la estructura.

Tipos de organizaciones

Si bien la mayoría de las organizaciones comparten una distribución de los puestos más o menos similar, las condiciones sociales, económicas y culturales internas son muy variadas, así como el enfoque que los directivos le den al trato con sus empleados.

Un criterio que se toma en cuenta al clasificar a las organizaciones, es por el tipo de estructura que la sostiene, ya sea enfocada a la relación laboral entre las personas o hacia los objetivos de la organización.

Estructura formal e informal

De acuerdo a Rodríguez (1991), la **organización formal** es la que responde a un diseño racional. Las características que la definen son: establecimiento de una estructura deliberada, objetivo en común, sistema fluido de comunicación, delimitación de líneas de autoridad, funciones bien definidas, así como una disposición por parte de todos de actuar en sentido convergente, cooperativo y sinérgico.

La **organización informal**, por su parte, surge de forma espontánea a partir de la formal y carece de una estructura definida e institucionalizada, sus objetivos surgen de forma espontánea y los miembros que la conforman son de distintos niveles y áreas.

Estructura mecánica y orgánica

Dubrin (2003), hace una distinción entre las organizaciones con **estructura mecánica y orgánica**. La primera hace referencia las organizaciones que hacen énfasis en la especialización y control, así como en el establecimiento de rigurosas políticas y procedimientos de acción. Entretanto, la **estructura orgánica** favorece la comunicación entre niveles, la flexibilidad en las políticas y procedimientos así como la coordinación personal, a fin de evitar el abuso de autoridad.

Estructura jerárquica y funcional

Rodríguez (1991), propone otra clasificación de los tipos de estructura, basada en las relaciones laborales entre los empleados. La **Jerárquica** consta de una estructura piramidal, en la cuál la alta dirección se encuentra en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central y los trabajadores de nivel operativo en la base.

La **estructura funcional** refiere a las organizaciones que se agrupan en áreas de especialización ó departamentos. Ésta organización economiza los recursos de la organización, asimismo, le permite alcanzar sus objetivos primordiales, desarrollando las habilidades de cada uno de sus empleados (Daft, 2005) y mantiene una relación directa con la jerárquica.

Organizaciones públicas y privadas

Esta categorización se enfoca en la procedencia de los recursos que permiten su existencia, así como en los objetivos que pretende alcanzar, más que en la estructura en sí.

Las **organizaciones públicas** son de carácter no lucrativo y se sustentan en recursos financieros como subsidios y donaciones que provienen generalmente del gobierno, en lugar de llegar por la venta de productos o servicios (Daft, 2005).

Asimismo, Grados (2001) argumenta que, en el caso de la República Mexicana, el sector público está constituido por un Sector Central, integrado por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República, y el Gobierno de la Ciudad de México.

Por otro lado, las **organizaciones privadas** son aquellas que están regidas por una asamblea de accionistas que funciona como una instancia administrativa que controla el capital (Grados, 2001).

La diferencia entre ambas estructuras, es el interés económico que están representen, y que tan lucrativas sean para los miembros que la integran.

Así, las organizaciones lucrativas obtienen su retribución económica a través de tres medios principales: **producción ó transformación**, las cuales reciben utilidades por la generación ó manipulación de materiales para la elaboración de un producto final; **servicios**, se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios como los Bancos, Servicios Médicos, entre otros, y **comerciales**, que exponen y distribuyen un producto, fungiendo como intermediario entre el fabricante (empresa de producción) y el consumidor.

Nuevos tipos de organizaciones

En la actualidad, dadas las circunstancias políticas, económicas y sociales que se están viviendo, las empresas se han visto en la necesidad de diseñar nuevas estructuras, acorde con las posibilidades con las que cuentan para realizar un trabajo de calidad.

Es por ello que se están diseñando nuevos esquemas de organización en las empresas, entre las que destacan la **geográfica** (cuyo fin es satisfacer las necesidades de cada región geográfica), **horizontal** (dirigido por equipos de trabajo, sin una figura de autoridad predominante), **modular** (red de especialistas que trabajan desde fuera de la organización) y la **matricial**, la cuál actúa como una mezcla de la estructura funcional y por productos, y opera cuando éstas estructuras, aisladamente, no satisfacen a los objetivos (Daft, 2005).

Por tal motivo, la organización debe tener claramente definidos los objetivos que pretende alcanzar, así como la forma en que procurará conseguirlos, para lograr una adecuada estructuración de los elementos que la integran y propiciando siempre tanto el beneficio organizacional como personal de sus empleados.

Jerarquía organizacional

Gran parte de las organizaciones labora bajo un esquema de trabajo jerarquizado, el cuál permite organizar a los empleados de la organización en distintos niveles, cada uno de los cuales cumple con funciones específicas que promueve el logro de las metas tanto departamentales como organizacionales.

Organigrama

El organigrama es un gráfico que representa la estructura formal de la organización, y está constituido por cuadros y líneas que representan la distribución de funciones entre diferentes áreas así como su dependencia formal (Rodríguez, 1991).

Por su parte, Kreitner y Kinicki (2004), integran a la definición un concepto importante: la autoridad. Así entonces, lo delimitan como la representación gráfica de la autoridad formal y la relación entre funciones, erigiéndose a través de 4 dimensiones básicas:

- **Jerarquía de autoridad:** delimita las comunicaciones formales entre los distintos niveles, indicando quien reporta a quien.
- **División de funciones:** Representa las distintas funciones que integran la empresa, indicando sobre quien recae la responsabilidad después de la alta dirección.
- **Tramo de control:** Número de personas que reportan directamente al mismo jefe. El tramo de control ideal es de máximo 5 personas.
- **Posiciones de línea y staff:** El personas de staff se representa a través de líneas entrecortadas (- - -) y es quien proporciona avisos y recomendaciones para apoyar al jefe sin tener competencia sobre la toma de decisiones. Por el contrario, el personal de línea tiene autoridad y jurisdicción sobre la toma de decisiones que atañan a la organización, y se representa gráficamente con líneas seguidas (-----).

De igual manera, las líneas representadas en el organigrama recorren una escala de relaciones de autoridad, yendo desde las más altas fuerzas directivas hasta los últimos trabajadores que se encuentran en la base de la jerarquía (Giménez, 2000). Ésta autoridad permite dilucidar qué

personal tiene influencia directa sobre otro, estableciendo quien debe obedecer a quien para que la organización funcione apropiadamente.

El organigrama permite ordenar el trabajo dentro de la empresa, indicando las obligaciones y responsabilidades que corresponden a cada nivel jerárquico. Asimismo, delinea los canales de comunicación entre los empleados para lograr la adecuada transmisión de mensajes, específicamente los de carácter formal.

La importancia del organigrama radica en que pone de relieve la utilidad de la comunicación dentro de las empresas, ya que es quien permite a los empleados tener acceso a información determinante, así como expresar abiertamente sus ideas y sentimientos a los demás miembros de la organización, logrando un análisis íntegro de la red de información que se maneja dentro de la empresa.

Por su parte, la comunicación ascendente permite a los empleados de niveles inferiores expresar hechos o sentimientos a las personas de nivel superior (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001). Sin embargo, la mayoría de las ocasiones ésta vía de comunicación se focaliza a asuntos meramente laborales, relegando la importancia de otros aspectos personales que el empleado intenta comunicar a sus jefes.

La esquematización gráfica de las funciones dentro de una empresa tiene importantes efectos en la sección productiva de la misma, diferenciando entre el trabajo corporal e intelectual del empleado. De igual forma, propicia el orden, facilitando en los subordinados el “factor de aceptación” (Bahrtdt, 1958, en Giménez, 2000).

Componentes de la Organización

La cantidad de niveles que conforman el organigrama se definen en función de la estructura que deliberadamente se haya decidido formar. Sin embargo, en todas las organizaciones se cuenta con tres niveles fundamentales: operativo, mandos intermedios y directivo.

Henry Mintzberg (2002, en Daft, 2005), indica que una organización se configura por cinco partes esenciales:

- **Cuerpo operativo:** Incluye a la gente que desarrolla un trabajo básico de organización y realiza funciones de producción y servicios, siendo donde tiene lugar la transformación primaria de entradas y salidas.
- **Soporte técnico:** Colabora con la organización para lograr adaptarse al medio ambiente, estudiando las amenazas y oportunidades en cuanto a desarrollo tecnológico se refiere. Asimismo, proporciona ideas innovadoras que mejoren el trabajo del cuerpo operativo.
- **Soporte administrativo:** Su función es supervisar que las operaciones se desarrollen sutilmente, así como el mantenimiento de la organización, tanto en sus elementos humanos como materiales.
- **Administración:** Es responsable de dirigir y coordinar todas las partes integrantes de la organización, proporcionando direcciones, políticas y estrategias para la organización. Se concibe como mandos intermedios y son responsables de mediar entre la alta dirección y el cuerpo operativo. Lo componen los pequeños departamentos o direcciones de área, que son quienes establecen las acciones concretas para llevar a cabo la misión y filosofía y las participan a sus subordinados (Rodríguez, 1991).
- **Alta dirección:** Toman la responsabilidad en la toma de decisiones que afecten a los resultados globales de la organización. Se encuentra conformado por el Consejo Administrativo, que es quien define la filosofía y misión de la Organización (Rodríguez, 1991).

El propósito de establecer niveles dentro de una organización es segmentarla en grupos que, aún realizando funciones distintas, estén encaminados al logro de un mismo objetivo, procurando a su vez la satisfacción de los objetivos personales. La Organización debe establecer un Plan Estratégico orientado a integrar esos esfuerzos aislados de los grupos que la conforman.

Asimismo, Rodríguez (1991) indica que éste Plan debe responder no sólo a las necesidades organizacionales, sino que debe orientarse a tres fuerzas que permiten la movilidad y subsistencia de la organización: mercado, competencia y clientes.

Child (1989), destaca la importancia de los puestos a nivel operativo, debido a que son quienes contribuyen directamente con los flujos de trabajo en la organización, motivo por el cuál es

importante que cuenten con cierto nivel de autonomía y responsabilidad que les posibilite el tener un papel activo en la organización.

En general, todos los niveles jerárquicos son imprescindibles, ya que funcionan como los engranajes que integran una gran máquina y, si alguno de ellos deja de funcionar al ritmo de los demás, ocasionará que los demás engranajes alteren su funcionamiento normal y, por ende, se genere un desequilibrio entre los resultados esperados.

Procesos organizacionales

Comunicación

Zarco y Ardid (en Rodríguez, 1991) describen a la comunicación como el proceso a través del cuál se transmite una idea o mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o cambiar su comportamiento, opinión ó actitud dándose, asimismo, la posibilidad de influencias recíprocas.

Contar con un canal abierto de comunicación interna permite a los empleados expresar abiertamente sus ideas y emociones a las demás personas, a fin de aumentar la integración y evitar malentendidos entre todos los empleados, tanto supervisores como subordinados.

Sin embargo, éste proceso comunicativo ha evolucionado conforme lo han hecho las investigaciones en torno a la Psicología Organizacional. Como lo refiere Kaufmann (1993, en Rodríguez, 1991), en el periodo de la Teoría Clásica, las comunicaciones se limitaban a la transmisión de órdenes de los patrones a los subordinados en una dirección vertical descendente. Entretanto, la Escuela de las Relaciones Humanas permite la comunicación horizontal, como un medio para integrar a los empleados de la organización, tanto personal como laboralmente.

A partir de entonces, se concedió mayor relevancia a mantener abiertos los canales de comunicación entre los empleados, fortaleciendo la retroalimentación acerca del desempeño de los trabajadores y promoviendo la participación e implicación de todos los niveles jerárquicos en las tareas organizacionales, sin relegar importancia a los empleados de menor rango.

Tipos de comunicación

En una organización, los flujos de información se dan de forma tanto horizontal como vertical ya que, para el logro de los objetivos, es indispensable la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, la cuál facilita la coordinación entre los empleados.

A pesar de ser un proceso multidireccional, es decir, que se puede presentar entre empleados del mismo nivel jerárquico, de superiores a subordinados o de subordinados a supervisores, la comunicación siempre debe tener como principal propósito el mantener informados a todos los empleados acerca de los pasos a seguir dentro de la empresa para alcanzar los objetivos.

De acuerdo a Van Riel (1997), la comunicación corporativa debe enfocarse a seis áreas principales:

- Relaciones públicas
- Comunicación ambiental
- Relaciones con accionistas
- Comunicación con el mercado laboral (competidores)
- Publicidad empresarial (mercadotecnia)
- Comunicación interna

Para mantener estable una organización dentro de un entorno tan cambiante (social, político, económico y cultural), es indispensable mantener abierta la información entre todos los elementos que la conforman, sin obstaculizarla por las diferencias personales que se presentan entre los empleados. De la misma forma, es imprescindible tener muy claros los objetivos que se persiguen, ya que ellos determinarán que tipo de comunicación deberá establecerse para llegar al cumplimiento de los mismos.

Al respecto, Cooper y Lybrand (1996, en Rodríguez, 1991), describen dos principales tipos de comunicación, dependiendo de los objetivos del intercambio de la información. En primera instancia, la **comunicación formal** es aquella que se presenta a través de la autoridad determinada por el organigrama, y conserva una estrecha relación con el mantenimiento del estatus y la ejecución de tareas, tales como:

- Políticas, estrategias y objetivos de la organización

- Instrucciones precisas acerca de las tareas a realizar
- Procedimientos y prácticas organizacionales, así como las obligaciones y derechos subyacentes a cada nivel
- Retroalimentación del desempeño

El siguiente tipo de comunicación propuesto por dichos autores, es **la comunicación informal**, la cuál hace referencia a la información que surge a partir de las interacciones sociales entre los empleados, fungiendo como válvula de escape a los problemas que constantemente se presentan y no pueden comunicar directamente a los superiores.

De la misma forma, la comunicación formal se organiza en tres tipos de comunicación, dependiendo la direccionalidad de los mensajes (Dubrin, 2003; Daft, 2005; Gómez-Mejía, Blakin y Cardy, 2000):

- **Comunicación vertical descendente.** Es el flujo de mensajes a un nivel inferior. Es a través de la cuál se difunde información desde la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa (Zarco y Ardid, 1991 en Rodríguez, 1991) para cuestiones exclusivamente relacionadas con la ejecución del trabajo.
- **Comunicación vertical ascendente.** Es la transmisión de mensajes hacia niveles superiores en la jerarquía. Se considera el canal más importante, ya que es el que permite a la administración estar informada acerca de los sentimientos y formas de pensar de los subordinados (Daft, 2005).
- **Comunicación horizontal.** Es el envío de mensajes entre personas de un mismo nivel jerárquico (Daft, 2005), aunque sean de distintos departamentos. Permite la organización y coordinación intra e interdepartamental, tanto para el logro de las metas como para el establecimiento de relaciones interpersonales.

En las organizaciones actuales, el tipo de comunicación que quizá sea más importante es la comunicación ascendente, ya que es la que permite que los empleados que operan en las empresas, hagan saber a la alta dirección lo que piensan y sienten acerca del trabajo. Al respecto, Planty y Machaver (1952, en Goldhaber, 1994) sostienen que existen razones primordiales por las que es importante este tipo de flujo de información:

1. Indican la receptibilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes

2. Facilitan la aceptación, por parte de los empleados, de las decisiones tomadas por los superiores
3. Animar a la presentación de ideas valiosas por parte de los subordinados

La comunicación es un mecanismo que permite a los trabajadores acceder a los ámbitos superiores de la empresa, haciendo llegar a la dirección sus propias aportaciones, quejas y sugerencias respecto a los métodos de trabajo. Con ello, destaca la importancia de la comunicación ascendente en las organizaciones actuales.

Este aspecto es importante, ya que las organizaciones que tengan canales abiertos de comunicación ascendente, permitirá a los empleados hablar directamente de lo que piensa de su empleo, incluso si considera que es necesario realizar alguna modificación a la forma en que se desarrolla el trabajo.

Contando con esta libertad de expresión, es probable que el empleado no se vea en la necesidad de recurrir a tácticas de influencia, pues sus peticiones serán consideradas directa y claramente.

Para mantener su nivel, las organizaciones deben mantener abiertos los canales de información en todas las direcciones y no únicamente con los niveles estipulados por el organigrama. Ésta flexibilidad en el manejo de la información es determinante en la conducción de las relaciones internas, pues permite ofrecer un trato justo y coherente con todos los empleados para conseguir involucrarlos con los objetivos de la organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Hace algunas generaciones, las organizaciones se sustentaban en sistemas burocratizados, los cuáles centraban la toma de decisiones en los altos mandos, relegando la importancia de las opiniones personales de los trabajadores de nivel operativo. Sin embargo, en la actualidad los trabajadores deben tener un papel activo en los sistemas comunicativos dentro de la empresa, especialmente si se considera que son ellos quienes hacen posible el éxito empresarial.

Ahora, las empresas que tiene un mayor éxito en el mercado, son aquellas que cuentan con canales de comunicación abiertas a todos los niveles, permitiendo la expresión de las inconformidades así como la admisión de peticiones y sugerencias que podrían generar una optimización en los recursos y, por ende, en los resultados.

Barreras en la comunicación

En torno a la comunicación que se presenta dentro de la empresa, existen una serie de barreras que pueden generar una distorsión en la información y, por lo tanto, traspies en el desarrollo de las actividades empresariales. De acuerdo a Daft (2005), las principales barreras que obstaculizan la el transcurso de la información en las organizaciones son las siguientes:

- **Semánticas.** Refiere a los diversos significados que puede tener un mismo término ó señal. Por ejemplo, cuando un gerente dice que va a haber una reorganización en la que solo se conservará al personal esencial, pocas personas entenderán y aceptarán el mensaje de que no son esenciales.
- **Filtrado de información negativa.** Implica el coloreado y modificación de información negativa para el receptor a fin de que no la perciba tan severamente. Este tipo de deformación de la información se presenta generalmente de subordinados y superiores, ya que éstos últimos tienen la capacidad de castigar a quienes sean portadores de malas noticias, por lo que los empleados tienen que manejar la información a fin de agradar a sus supervisores.
- **Credibilidad del emisor.** Cuando el emisor del mensaje tiene alta credibilidad y aceptación por los escuchas, el mensaje será percibido más claramente en comparación con aquellos que tienen poca credibilidad y, frecuentemente, el mensaje será menospreciado.
- **Señales mixtas.** Refiere al envío de distintos mensajes a diferentes públicos acerca de un mismo tema. Por ejemplo, en una empresa de producción, se puede enviar un mensaje a los usuarios acerca de las ventajas de utilizar un producto, mientras que a los empleados operativos de la misma se les ordena reducir los costos, aún a costa de la calidad del producto.
- **Diferentes marcos de referencia.** Son las distintas formas de percibir un mismo evento a causa de las experiencias previas en torno al mismo. Un claro ejemplo se encuentra en una empresa en la cuál la alta dirección decide la conformación de equipos de trabajo para aumentar la productividad, evento que los empleados perciben como algo negativo pues creen que lo hacen a fin de despedir a los menos ineficaces, ocasionado por sus experiencias en trabajos previos.

- **Juicios de valor.** Es la rápida formación de una imagen tan solo con haber escuchado una parte del mensaje. Esta precipitación provoca que el solo se escuche la parte del mensaje deseada, dejando de lado elementos importantes que por la prisa no se comprendieron.
- **Sobrecarga de comunicación.** Refiere al constante envío de información a los empleados, generando una saturación que imposibilita el análisis y respuesta efectiva a todos los mensajes, debido a que la mente humana es incapaz de procesar tanta información simultáneamente.

Por su parte, Zarco y Ardid (1991, en Rodríguez, 1991) consideran la existencia de dos tipos primordiales de muros intraorganizacionales en la comunicación. El primero son las **barreras generales**, las cuales aparecen a lo largo del proceso básico de comunicación y son independientes del contexto. La siguiente clasificación corresponde a las **barreras específicas**, las cuáles surgen de un ambiente altamente estructurado y jerarquizado que imposibilita la participación de los empleados de menor rango, debido a que el poder se concentra en las partes altas de la jerarquía.

Motivación

El tema de la motivación en la actualidad es un punto cardinal para el desarrollo de los recursos humanos, ya que involucra los aspectos personales del motivador que tienen efecto en su rendimiento laboral, permitiendo a su vez analizar el trabajo desde una perspectiva individual más que organizacional.

La motivación puede definirse como todo aquello que impulsa, fortalece, dirige y mantiene el comportamiento del trabajador, impulsándolo a esforzarse por hacer su máximo esfuerzo al realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

A partir de ésta definición, es viable suponer que es un proceso con diversas facetas, dado que el trabajador no solo se encuentra inmerso en el ámbito laboral, sino que tiene tras de sí un mundo social, económico, personal e incluso político, que ha determinado su forma de actuar y sentir ante las circunstancias que enfrenta.

Indudablemente, la Teoría más representativa de la motivación es la de Abraham Maslow, quien crea una **Jerarquía de necesidades** (1954, en Goldhaber, 1994), a fin de poder explicar como la

satisfacción de ciertas necesidades del individuo son determinantes en su nivel de motivación. Por ello, construye una escala de necesidades, las cuáles van en forma ascendente de acuerdo a su fuerza, como se muestra a continuación:

Fig. 1. Escala de necesidades de Maslow



*Elaborada a partir de la información obtenida del marco teórico

De acuerdo a ésta teoría, las *necesidades de orden fisiológico* se ubican en la parte más básica de la jerarquía dado que son las que sostienen a la vida humana y permiten su supervivencia, tales como hambre, sed, vestido, entre otros.

La *necesidad de seguridad* refiere a la necesidad de autoconservación del hombre, así como su deseo de verse libre de peligros (Goldhaber, 1994).

Dentro del entorno laboral, las necesidades fisiológicas se cubren en el momento que el empleado goza con un horario para ingerir sus alimentos (por citar un ejemplo), en tanto que las de seguridad están más enfocadas a que el empleado se encuentre en instalaciones seguras, que le permitan realizar sus actividades sin el riesgo de tener algún accidente.

No obstante, conforme se van satisfaciendo las necesidades de orden menor, las cuáles están más vinculadas a cuestiones físicas, se van presentando necesidades más complejas, que surgen del deseo del trabajador por ocupar una posición importante dentro de su equipo de trabajo.

Así, la siguiente categoría propuesta por Maslow corresponde a la *necesidad de afiliación*, es decir, el sentido de pertenencia a un grupo, en el cuál el individuo es aceptado y respetado por sus compañeros (Goldhaber, 1994).

Esta necesidad da paso al siguiente nivel, es decir, la *necesidad de estimación*, pues de acuerdo a éste autor, cuando la persona logra ser aceptado por sus iguales, lo que busca posteriormente es sobresalir para lograr la apreciación de los mismos.

El nivel final corresponde a la *necesidad de autorrealización* la cuál, de acuerdo a Goldhaber (1994), es la más difícil de satisfacer, ya que es cuando el individuo se ha convertido en lo que se cree capaz de hacer, percibiéndose satisfecho de sus logros en todos los aspectos.

Como puede observarse, la teoría de Maslow se presenta de un nivel individual a una perspectiva grupal, en la cuál la satisfacción de las necesidades básicas depende exclusivamente del individuo en cuestión, sin embargo, dado que se encuentra inmerso en relaciones sociales de todo tipo, conforme avanza gradualmente en la escala, la satisfacción de sus necesidades va implicando a otros actores, que influyen en el nivel de motivación de la persona, al cumplir o no con las expectativas que se tienen acerca de él.

Sin embargo, como lo admite el propio Maslow (1965, en Goldhaber, 1994), su teoría cuenta con una serie de inconvenientes para el ámbito industrial, debido a que las investigaciones que le abrieron paso fueron realizadas a pacientes neuróticos, lo que limita su eficiencia para explicar los procesos de motivación organizacionales, al encontrarse bajo circunstancias personales, sociales y laborales diametralmente distintas.

Gracias a los estudios de Hawthorne y, posteriormente, a la Teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow, los investigadores se dieron a la tarea de indagar la forma en la que incide la motivación en el desempeño de los trabajadores, abriendo paso a una nueva etapa en las investigaciones en torno a la motivación, ya que en las escuelas clásicas este tema había tenido poca relevancia.

Douglas McGregor fue otro de los personajes que se interesó por cuestionar el efecto de la motivación en el rendimiento laboral, aunque su postura, inicialmente, estaba enfocada en las ideas

clásicas, en cuanto a que consideraba que los empleados necesitaban de controles externos (recompensas, horas de trabajo fijas, etc.) para realizar adecuadamente sus labores.

Basándose en estas nociones, postula la denominada **“Teoría X”**, la cuál subyace bajo la idea de que el Principio de una organización es el control a través del ejercicio de la autoridad, empleando como principales métodos de comunicación los siguientes (Goldhaber, 1994):

- Mensajes en flujo descendente
- Toma de decisiones centralizada en la alta dirección
- Comunicaciones ascendentes limitadas a rumores, cajas de sugerencia y sistemas de espionaje
- Comunicaciones descendentes limitadas a mensajes informativos y anuncio de decisiones tomadas por la gerencia.

Más tarde, comenzó a percatarse que estos postulados no siempre eran eficientes, lo que se confirmó con los estudios de Elton Mayo. Fue entonces cuando postula la **“Teoría Y”**, la cuál se basa en el concepto de integración, es decir, crear condiciones que permitan a los empleados unir esfuerzos para conseguir el éxito de la empresa. Según Goldhaber (1994), ésta teoría busca alcanzar los niveles de afiliación y autorrealización a través de los siguientes modelos de comunicación:

- Mensajes en dirección ascendente, descendente y horizontal
- Toma de decisiones descentralizada, permitiendo la participación de todos los niveles
- Interacciones frecuentes y honradas con los empleados, propiciando un ambiente de confianza
- Las comunicaciones ascendentes son permisibles, a fin de colaborar a la tarea organizacional

Como es de esperarse, ésta teoría se basó en la Jerarquía de necesidades de Maslow, motivo por el cuál sus investigaciones contaron con las mismas inconsistencias. Asimismo, se aseguró que ésta teoría mostraba una postura dicotómica, la cuál exigía polarizar los resultados a alguno de los dos extremos. Ante éstas críticas, McGregor (1967, en Goldhaber, 1994) se defendió argumentando que el objetivo de la teoría X y la teoría Y era establecer las suposiciones fundamentales para observar

que tipo de relación se estaba dando entre supervisores y subordinados, a fin de adoptar cierto tipo de estrategias de influencia (duras o blandas) que permitieran lograr las metas planteadas.

No obstante, autores como Eric Trist, Tannenbaum y Davis (en Goldhaber, 1994), se opusieron a estas cuestiones, enfatizando que estas suposiciones son poco efectivas dado que los valores que se mostraban en la época clásica (autocontrol, resistencia, oposición), son esencialmente distintos a los que se ostentan en la sociedad moderna (autorrealización, autoexpresión, interdependencia y participación activa), motivo por el cuál las nociones propuestas por ésta teoría serían poco aptas en la actualidad.

Más tarde, Rensis Likert (1961, en Goldhaber, 1994), propone un conjunto de **Sistemas Gerenciales**, los cuáles sirven para indicar que tipo de relaciones se están dando entre los elementos que integran la organización y, por consiguiente, el nivel de motivación que presentan los empleados.

Su propuesta va en un continuo, en el cuál el *Sistema 1* se caracteriza por la burocratización en la estructura jerárquica, contando con un limitado sistema de comunicación, el cuál se restringe a las de tipo descendente. El *Sistema 2* supone un acercamiento condescendiente con los empleados, aunque las decisiones siguen tomándose en la cumbre de la estructura y los sistemas de comunicación ascendente se centra en lo que el jefe quiere escuchar, por lo que el resto de la información es filtrada y censurada (Goldhaber, 1994).

El *Sistema 3* se cimenta en la confianza en sus empleados, quienes se sienten en libertad para discutir con los supervisores los asuntos relacionados con el trabajo, contando con un sistema de comunicación abierto en dirección ascendente y descendente. No obstante, es el *Sistema 4* el que se basa en la plena confianza en los empleados, permitiéndoles la libertad de acciones y toma de decisiones, donde el flujo de información se da en todos los niveles, en un nivel tanto laboral como personal (Goldhaber, 1994).

No obstante, entre las investigaciones más importantes en torno a la motivación en el entorno laboral, se encuentra la **Teoría de los dos factores**, desarrollada por Frederick Herzberg (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001). Esta teoría tiene por objetivo identificar aquellos aspectos del trabajo

que el empleado percibe como satisfactorios o insatisfactorios, separando entre aspectos factores motivadores y factores higiénicos.

Los *factores motivacionales* son aquellos de carácter interno al trabajo que inciden en la satisfacción laboral, tales como: naturaleza del trabajo, responsabilidad, oportunidades de promoción, entre otros. De acuerdo a Herzberg (1968, en Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001), cuando estos factores no se encuentran presentes, el trabajador tendrá poca motivación para realizar el trabajo a su máximo potencial. I

Por otro lado, los *factores higiénicos (también llamados de mantenimiento)*, son ajenos al trabajo en sí y refieren a aspectos como salario, seguridad laboral y, principalmente, relaciones con compañeros y superiores. Según Goldhaber (1994), la ausencia de estos factores generará descontento en los empleados, sin embargo, su presencia no garantiza que estarán satisfechos.

Otra hipótesis respecto a la motivación laboral se centra en la **Teoría del Ajuste Laboral**, la cuál sugiere que la motivación y satisfacción laboral dependen del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y la organización (Lofquist y Dawis, 1969 en Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Esta teoría propone que debe existir un equilibrio entre las **características personales** del trabajador (iniciativa, proactividad, etc.) y las **características del puesto** (oportunidad de toma de decisiones, diversidad de actividades, etc.). Por ejemplo, una persona con alta iniciativa se sentirá poco motivada por un trabajo repetitivo y monótono, en tanto que un empleado poco interesado en el trabajo obtendrá un mayor rendimiento en éste tipo de actividades.

La **Teoría del Establecimiento de Metas**, propuesta por Edwin Locke (1968, en Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001) se centra en los objetivos del empleado como principales indicadores de su rendimiento. Así, un trabajador que tenga objetivos claros y difíciles de alcanzar se sentirá más motivado para realizar su trabajo.

Asimismo, esta teoría presupone una serie de situaciones que los directivos pueden emplear para aumentar la motivación de los trabajadores (Pinder, 1984 en Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001):

- Tener objetivos claros y específicos, evitando la ambigüedad en las órdenes que se dan a los trabajadores.
- Dar objetivos difíciles pero realistas, procurando que sean realizables y que no generen frustración en los empleados.
- Procurar el surgimiento espontáneo de líderes provenientes del grupo de trabajo y no elegidos por los directivos, para que los demás empleados se sientan implicados con él.
- Retroalimentar los progresos de los empleados, para que éstos perciban que están siendo tomados en cuenta.

En torno a ésta perspectiva individual del desempeño del trabajador, surge la **Teoría de las características del trabajo**, desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, la cuál sostiene que el trabajador se sentirá más empleado conforme el trabajo tenga ciertas características esenciales (Hackman y Oldham, 1976, en Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001), las cuáles son: *variedad en la cualificación, identidad en la tarea, relevancia de la tarea, autonomía y retroalimentación*.

Asimismo, indica que estas características de trabajo activan tres estados psicológicos básicos en el trabajador: *significatividad* (sentir que su trabajo es valioso, importante y merece la pena), *responsabilidad* (grado de responsabilidad que siente por las consecuencias de su trabajo) y *conciencia de los resultados* (grado en que el empleado siente si su trabajo es o no eficaz) (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

En las organizaciones, esta perspectiva de la motivación es importante, pues pone en consideración el equilibrio entre aspectos organizacionales y personales que generan tanto una mejora en la producción como una alta motivación en el trabajador, al sentir que es útil para la organización.

Importancia de las organizaciones en la sociedad actual

Las organizaciones son las Instituciones que posibilitan la subsistencia como sociedad, ya que es quien permite un manejo de los recursos económicos, humanos y materiales a fin de generar beneficios tanto personales como organizacionales.

En primera instancia, los beneficios que percibimos son a nivel organizacional, es decir, los de carácter remunerativo que permiten a las organizaciones seguir funcionando. Sin embargo, la

aportación de las organizaciones es más compleja que eso, ya que su función no es generar un producto final, sino participar en cada una de las etapas que subyacen el proceso administrativo.

Grados (2001) indica que las organizaciones tienen funciones importantes en las etapas del proceso administrativo, las cuáles se describen a continuación:

1. **Previsión:** Permite la fijación de los objetivos y cursos de acción a seguir, respondiendo a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
2. **Planeación:** Responde al cuestionamiento ¿Qué se va a hacer?, lo cuál se define a través de políticas y procedimientos internos
3. **Organización:** Implica el ¿Cómo se hará? Para ello, se establecen patrones de jerarquía, especialización, autoridad y responsabilidad
4. **Integración:** corresponde a los recursos económicos, humanos, materiales y técnicos
5. **Dirección:** Refiere al grado de supervisión, mando y autoridad que se maneja en la empresa. Implica supervisar que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado
6. **Control:** es la evaluación acerca de cómo se han realizado las actividades, e implica acciones como la ejecución, desviaciones así como normas de operación y control

Como puede observarse, la organización es el eje principal que permite el funcionamiento en la humanidad, ya que es a partir de ella, independientemente del tipo de estructura que impere, que la sociedad se mantiene en constante movimiento, haciendo posible los avances tecnológicos, económicos, culturales y sociales.

Sin embargo, los efectos de la organización a nivel personal también son significativos, pues como lo refieren Wilkinson y Marmot (2003, en Uribe, 2008), a través de su Teoría de la Epidemiología Social, la realidad social a la que se enfrentan los trabajadores, como el estatus socioeconómico, la jerarquía así como su percepción de adaptación al equipo de trabajo, son potencial fuente de riesgo psicológico, siendo capaces de tener efectos nocivos en los trabajadores, que van desde la aparición de pequeñas enfermedades, hasta generar un estrés más elevado e incluso la muerte.

Y es de esperarse estos resultados, ya que desde el nacimiento las personas vamos desarrollando parte de nuestra esencia en las Organizaciones sociales (familia, escuela, grupo de amigos), las

cuales van moldeando nuestra forma de ser y reaccionar ante las diversas situaciones a las que nos tenemos que enfrentar.

Otra arista de la importancia de las Organizaciones en la actualidad, es que proporcionan a los trabajadores elementos determinantes de su estado de bienestar psicológico, encontrándose básicamente nueve elementos de consideración (Warr, 1987 en Muchinsky, 2000):

- **Oportunidad para el control.** La sensación de bienestar por parte del trabajador se acentúa en ambientes que puede controlar, en los cuales tiene diversas opciones, lo cuál le permite elegir libremente y tomar la decisión que considere pertinente, evaluando las consecuencias de su elección, lo cuál le proporciona cierto grado de seguridad.
- **Oportunidad para el uso de habilidades.** Un ambiente que permita a los empleados utilizar las habilidades que ya poseen y que simultáneamente le proporcione nuevas herramientas que les permitan realizar actividades más complejas y obtener un mejor posicionamiento dentro de la organización.
- **Metas generadas externamente.** Las organizaciones que presentan retos moderados a sus empleados generan un impacto positivo en los mismos, al fomentar el establecimiento y persecución de metas.
- **Variedad ambiental.** La innovación dentro de las empresas facilita la adaptación de los trabajadores, al proporcionar un ambiente variado que posibilita el romper con la monotonía y las situaciones rutinarias.
- **Claridad ambiental.** Está compuesta por el feedback que reciben los trabajadores sobre las consecuencias de sus propias acciones y por las expectativas que se tienen de cada uno de los roles.
- **Disponibilidad de dinero.** La ausencia de dinero dentro de una empresa incide sobre la salud mental de los trabajadores, ya que ocasiona la sensación de pérdida de control sobre su propia vida.
- **Seguridad física.** Las organizaciones deben propiciar la tranquilidad en el empleado, proporcionando instalaciones y equipos que sean seguros para el trabajador y no pongan en riesgo su salud física.
- **Oportunidad para el contacto interpersonal.** Fomenta la pertenencia a grupos que funcionan como un apoyo social y facilitan el logro de las metas personales y organizacionales.

- **Posición social valorada.** Proporciona una fuente de estima por parte de los demás miembros, al atribuir valor a cada una de las actividades realizadas por los empleados, reconociendo su aportación a la consecución de las metas grupales. De la misma forma, esa estima genera en el empleado una mayor responsabilidad, tanto social como laboral.

Este grupo de proposiciones está estrechamente relacionado con los avances en torno a la Psicología Laboral, pues permite vislumbrar como las organizaciones actuales han abierto sus fronteras con el fin de lograr una simbiosis con sus empleados, implicándose todos en la construcción de un objetivo común que coexiste con una serie de objetivos personales que buscan ser alcanzados de forma simultánea.

Sin embargo, como afirma Child (1989), debe seguirse fomentando el desarrollo y flexibilidad en las organizaciones, a fin de lograr un mayor entendimiento de ambas partes y permitir así una mejora continúa en los procesos subyacentes a todas las organizaciones.

Satisfacción

Cuando las organizaciones son capaces de lograr que sus empleados se sientan motivados a realizar las actividades propias del puesto que desempeñan, no sólo propician el aumento en los números de la empresa, sino que generan que el trabajador sienta que su trabajo es útil y reconocido y, por ende, lo acerca a la autorrealización.

Locke, dentro del ambiente laboral, define a la satisfacción se define como una “reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emoción al positivo o placentero” (1976, en Uribe-Prado, 2008).

No obstante, ésta satisfacción está en función de múltiples factores, derivados tanto de la personalidad del trabajador, como del resultado de la interacción con sus compañeros, subordinados y jefes, además de la posibilidad de desarrollarse profesional, personal y económicamente.

Robbins (1998), afirma que la satisfacción laboral es resultado de 5 componentes principales:

- Reto del trabajo (variedad en las actividades, reconocimiento del trabajo realizado)
- Compatibilidad entre personalidad y puesto

- Condiciones favorables de trabajo (ergonomía, materiales y herramientas)
- Sistema de recompensas justas (sueldo, prestaciones, promociones)
- Interacción social (relación con colegas y jefes, percepción de apoyo recibido)

Así, si un empleado percibe que su trabajo le ofrece la oportunidad de aprender nuevas cosas y desarrollarse profesionalmente, dispone de las herramientas suficientes para poder desempeñar sus actividades y su esfuerzo es recompensado a través de mayores remuneraciones económicas y/o promociones de puesto en la jerarquía organizacional, aumentará su satisfacción laboral y por ende, su productividad también irá en aumento.

Hoppock (1935, en Briseño, et. al., 2005), se ocupa de estudiar los factores que generan insatisfacción en los empleados, encontrando como principales detonadores de insatisfacción la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Dicho lo anterior, es posible determinar que uno de los principales factores que generan bienestar al trabajador, es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo, ya que el resultado de las mismas puede tener un efecto positivo en el crecimiento personal de los trabajadores. Al respecto, Robbins (1998), afirma que no es de sorprender que el contar con compañeros que brinden una buena amistad y respaldo, aumente la satisfacción laboral de los colaboradores.

No obstante, si bien los factores concernientes al desarrollo laboral son determinantes en el nivel de satisfacción del empleado, también existen algunas características personales que ejercen un efecto considerable en el mismo. De acuerdo a Atalaya-Prisco (2010), el sexo, la edad, la antigüedad laboral y las habilidades para desempeñar el trabajo son factores que afectan el grado de satisfacción percibido por el empleado.

Robles-García y cols. (2005), en un intento por analizar las variables relacionadas con el grado de satisfacción laboral de algunos empleados, no encontraron diferencia en el grado de satisfacción de acuerdo al sexo de los participantes, sin embargo, detectaron que los empleados de mayor edad presentan el doble de satisfacción en comparación con los más jóvenes.

Respecto a la antigüedad laboral, encontraron que la satisfacción laboral disminuye conforme aumenta el tiempo de permanencia dentro del empleo, presentándose una mayor satisfacción laboral en el grupo de empleados que reportaron tener menos de tres años en la organización.

Los resultados encontrados en ésta investigación, difieren significativamente de los encontrados en un estudio de Argentina, llevado a cabo por Briseño y cols. (2005), quienes al estudiar el grado de satisfacción de un grupo de colaboradores de un Hospital, encontraron que las mujeres presentan más insatisfacción en comparación con los hombres (94% de mujeres poco satisfechas vs 80% de hombres poco satisfechos).

Este hallazgo, no obstante, no es de asombrar, ya que las múltiples investigaciones llevadas a cabo en torno al tema de las diferencias de género, demuestran que las mujeres tienen que superar más obstáculos para lograr colocarse en un buen lugar dentro de la empresa donde se desenvuelve, ya que con frecuencia se le van limitando las oportunidades y se le va restringiendo a lugares de menor jerarquía.

De la misma forma, otro de los hallazgos en ésta investigación, es que la satisfacción laboral es menor en los empleados de menor nivel jerárquico (37.5% satisfechos vs 62.5 insatisfechos), lo cuál los autores relacionan con el menor sueldo en proporción con los empleados de mayor rango, así como la limitación en la posibilidad de escalar a posiciones de mayor nivel y responsabilidad.

Pero, si las empresas tienen como objetivo principal el cumplimiento de las metas económicas y de producción por parte de los empleados, éstas deben poner énfasis en la satisfacción de los mismos, procurándoles la mayor posibilidad de crecimiento personal, profesional y económico. Entonces, ¿Por qué el desarrollo profesional de los empleados se da en su mayor parte en aquellos con una posición organizacional mayor?

En la actualidad, algunos empresarios se mantienen en ideas burocratizadas, considerando que los empleados deben limitarse a acatar las órdenes y generar la producción esperada. Sin embargo, otros opinan que la delegación de actividades en los empleados, fomentará su autoconfianza e incidirá positivamente en su satisfacción y motivación. No obstante, para determinar de qué depende ésta delegación de funciones, es importante esclarecer algunos conceptos no mencionados hasta este punto: poder, liderazgo y autoridad.

CAPITULO II

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Poder

En las organizaciones, como se explicó anteriormente, existe un orden preestablecido, el cuál permite que las órdenes emitidas por los altos ejecutivos se puedan llevar a cabo satisfactoriamente. Uno de los principales medios de control es a través de la jerarquía organizacional, que es donde se estipulan las obligaciones, responsabilidades e incluso los límites en la autoridad de cada uno de los miembros que la integran.

La importancia de éste documento es que ayuda a delimitar el campo de acción de cada empleado, sabiendo a quien se deben rendir cuentas así como el personal sobre el cuál podemos ejercer algún tipo de autoridad. Sin embargo, en la práctica, estos límites no siempre se pueden percibir con claridad, pues si bien tradicionalmente se ha considerado que el ejercicio del poder es un evento que se da en forma vertical descendente, es decir, de jefes hacia sus subordinados, en la actualidad, no siempre es así.

Dado que en la empresa surgen diversos tipos de relaciones, de carácter formal e informal, también surgen diversas manifestaciones de la individualidad de las personas, las cuáles en muchas ocasiones desean obtener reconocimiento dentro de su empresa. Por tal motivo, la relación de poder que en un primer momento era bastante clara, ahora comienza a tomarse confusa, pues los trabajadores reaccionan ante las expresiones autoritarias de sus jefes y, a través de otras expresiones de poder, buscan ser escuchados y tomados en cuenta.

Desde ésta perspectiva, es necesario establecer una definición más precisa de lo que abarca el término "poder", así como una distinción entre los diversos tipos de poder que se pueden presentar en las organizaciones, para así entender que no es un proceso unidireccional, sino que los subordinados también pueden emplearlo sobre sus jefes.

Definición de poder

El poder social es la capacidad de controlar, modificar o influir sobre el comportamiento de otra persona, debido a que el poder se presenta cuando las personas se reúnen y desaparecen cuando se dispersan (Raven, 1974, en Castañeda, 2002).

Otra definición más enfocada al ámbito de las relaciones dentro de las empresas, es la propuesta por Dubrin (2003), quien lo conceptualiza como la capacidad real o potencial de influir en las decisiones y controlar los recursos.

Siguiendo ésta definición, podemos entrever que el poder no es un proceso unilateral, ya que no limita en que dirección se presentan las ordenes del poder, lo que permite suponer que este fenómeno puede presentarse en los distintos niveles que integran la organización. Sin embargo, en este punto es factible preguntarse ¿por qué siempre que se habla de poder, se asume que este se da de superiores a subordinados, como si éstos no tuvieran la capacidad de reaccionar ante dichas manifestaciones de poder?

Autoridad

En torno a la noción de poder y autoridad, se han encontrado una serie de similitudes, a grado de que en las organizaciones éstos términos llegan a ser utilizados indistintamente. Sin embargo, si bien es cierto que existen semejanzas entre ellos, son sus diferencias las que es preciso destacar para clarificar el grado de acción de cada uno.

Daft (2005), afirma que la autoridad se caracteriza por tres situaciones principales:

- Se deposita en puestos organizacionales, por lo que los empleados de mayor nivel sostienen mayor autoridad que los de menos jerarquía
- Los subordinados la aceptan sin objeciones, ya que reconocen que forma parte de la estructura de la organización
- Fluye hacia abajo a través de la jerarquía vertical

La autoridad, en comparación con el poder, se respalda en la jerarquía organizacional, estipulada a través de manuales y reglamentos que sustentan los grados de responsabilidad y autoridad otorgados a cada nivel jerárquico. En contraste el poder, como se ha podido observar a través de las definiciones mencionadas con anterioridad, es un concepto que, si bien se relaciona con la jerarquía organizacional, se sustenta más en factores relativos a la personalidad de quien lo ejerce.

Desde la perspectiva de la Psicología Social, el tema de la autoridad dentro de las organizaciones se ha estudiado a través del proceso conocido como Normalización el cuál, de acuerdo a Felio y

Lajeunesse (2004) es el proceso de creación de las normas que regulan la conducta, percepción o pensamiento de una persona en una situación concreta.

Una organización estipula los requerimientos correspondientes a cada puesto, generando que los empleados la legitimen y acepten a través de un contrato psicológico y a veces legal (Katz y Kahn, 1989), ocasionando que se asuman como miembros de una organización y adopten el papel que se espera de ellos, ya sea de supervisor o subordinado.

Cuando estas normas son asimiladas por los miembros de una organización, se dan por entendidas las obligaciones, responsabilidades y expectativas de cada miembro que la integra, por lo cuál, los empleados de nivel jerárquico inferior aceptan subordinarse a sus superiores, al adjudicarlos como poseedores de la autoridad proporcionada por la interacción diaria y la jerarquía organizacional.

Asimismo, Katz y Kahn (1989), indican que conforme las organizaciones se van volviendo más complejas, la división y especialización del trabajo cambian de rumbo, teniendo que prescribir papeles más específicos que permitan la ejecución adecuada del trabajo. Por ello, es necesario que los subordinados se adapten a los requerimientos de los superiores, para así evitar conflictos y asegurar un trabajo de calidad.

Al respecto, Blanch (1982, en Feliu y Lajeunesse, 2004) coloca la situación del subordinado en un "Estado agente", a partir del cuál cede el control a quien lo coordina, aceptando su situación ante la autoridad y concibiéndose como un agente estable ante el servicio de los deseos de su jefe. Las características que definen el estado agente en los subordinados son:

1. **Socialización.** Las Instituciones como la escuela, la familia, la religión, etc., llevan a las personas a obedecer como una necesidad para la supervivencia en sociedad.
2. **Compromiso.** Implica el control de la impresión de si mismo, como una persona cumplidora y digna de confiar.
3. **Temporalización.** Cuando se realiza una acción propuesta por un superior, el individuo se compromete intrínsecamente a aceptar peticiones similares.
4. **Responsabilidad.** El individuo se responsabiliza por el cumplimiento de las órdenes de su superior, más no por las consecuencias de las mismas, ya que éstas son atribuidas a la autoridad formal.

Dubrin (2003), define al empowerment ó delegación de autoridad como el proceso de compartir el poder con los miembros del grupo, lo que permite que sus sentimientos de autoeficacia se eleven. Al respecto, W. Alan Randolph (1995, en Dubrin, 2003), estudió 10 compañías que optaron por aplicar la delegación de autoridad con sus empleados a través de 5 situaciones básicas:

- **Compartir información.** Permitir a los empleados contar con información relevante de la organización, aumentando la responsabilidad y el compromiso hacia la misma
- **Estructurar equipos.** Construir equipos de trabajo que permitan a los empleados compartir conocimientos, pero delimitando hasta donde llega la autoridad de cada uno
- **Sustitución de estructura jerárquica por estructuras funcionales.** Acabar con las distancias entre los niveles y sustituirlos por pequeños equipos que permitan el trabajo unido
- **Libertad para determinar como lograr los objetivos.** Estipular un objetivo organizacional, pero permitir a los pequeños equipos tomar las decisiones que consideren pertinentes para el logro de los mismos
- **Fomentar la confianza entre los empleados.** Propiciar relaciones cordiales entre los empleados y apoyarlos para que sepan que cuentan con la total confianza por parte de los superiores.

En las organizaciones, convergen un grupo de personas con personalidades y características distintas, con metas y perspectivas de vida disímiles que tienen que buscar un objetivo común que les permita trabajar apaciblemente. Sin embargo, no siempre es posible lograrlo, pues hay empleados que se muestran mas renuentes a acatar las órdenes de sus superiores e incluso, rechazan que la estructura jerárquica sea quien determine las relaciones entre los empleados, acortando el campo de acción de la autoridad.

No obstante, en la actualidad el ejercicio de la autoridad no siempre tiene los efectos esperados, ya que las organizaciones están cambiando sus estructuras, se están volviendo más flexibles y humanas ante las necesidades de los empleados de menor jerarquía, concediéndoles una mayor oportunidad de participar en las decisiones relativas a la organización.

Por ello, es viable conocer las principales características del poder, comenzando con las bases que le dan origen, para así examinar cuales son las que se corresponden con los distintos niveles del

organigrama y comprender a profundidad los efectos que tiene sobre la relación interpersonal que se presenta entre los supervisores y los subordinados.

Bases del poder

Las investigaciones en torno a la base del poder han sido exhaustivas, debido a que la actuación del poder se ha presentado a través de los años en diversas situaciones sociales donde existen “opresores” y “dominados”. Asimismo, como afirman Feliu y Lajeunesse (2004), para entender con certeza como se componen y desarrollan las organizaciones, es necesario comprender que los procesos psicológicos individuales, en realidad son creaciones sociales determinadas por las relaciones de poder entre los elementos que la conforman.

De acuerdo a Cromwell y Olson (1975, en Castañeda, 2002), el poder se origina a partir de 5 bases principales, las cuáles surgen debido a la interacción entre los individuos dentro de cualquier organización:

- **Normativas.** Refiere al poder procedente de lo que la cultura dicta que es apropiado para cada rol.
- **Afectivas.** Procede del agrado que tiene cada persona y cómo éste es percibido por las demás personas con las cuales interactúa
- **Personales.** Lo constituyen las características físicas o psicológicas de quien tiene el poder que generan que los seguidores se sientan atraídos hacia el
- **Cognitivos.** Son los factores concernientes a la manera en que el conocimiento que tiene el agente, hace que los demás se subordinen ante él
- **Física.** Refiere a las manifestaciones del poder cimentadas en la violencia, a través de agresiones físicas para controlar al otro

La clasificación de las bases del poder antes mencionadas refiere a su forma más genérica, sin embargo, además de las características observables a simple vista, existen otras que, de forma intrínseca, ejercen un impacto considerable en los efectos que ejerce el poder.

John French y Bertram Raven (1965, en Ivancevich, 2006), desde hace más de cuarenta años se dedicaron a realizar investigaciones acerca del ejercicio del poder en las organizaciones y su efecto

sobre las demás personas. Fue a partir de entonces que determinaron la existencia de 5 bases del poder:

1. **Recompensa.** Permite el ejercicio del control a través de la promesa o la entrega de recompensas a quienes realicen lo que se espera de ellos
2. **Coerción.** A través del uso de amenazas o castigos se controla a quienes se opongan a lo estipulado por el sustentador del poder
3. **Experto.** Capacidad de influir en los demás gracias al conocimiento, habilidades o destrezas especializadas que acercan al logro de las metas
4. **Referente.** Características o rasgos deseables que posee el agente y genera que el individuo se sienta identificado con él
5. **Legítimo (Reconocido).** Es el poder que emana directamente del puesto formal y está respaldado por la jerarquía organizacional

De la misma forma, los autores más tarde anexan una 6ª base del poder, a la cuál denominan **poder de información**, y refiere al poder que surge de la posesión de información relevante y que permite tener control sobre las personas que la consideran necesaria.

Dado que el poder es un fenómeno muy complejo, abarca no solo la esfera social, sino económica y política, por los efectos que tiene sobre estos aspectos. Por ello, una de las tipologías más clásicas al respecto de las bases del poder, es la propuesta por Max Weber (1947 en Simon y Garai, 2008), según la cuál el poder procede de tres principios:

- **Racional.** Derivado de los lineamientos establecidos y los títulos de los poseedores del poder (p. ej. Presidente, vicepresidente, jefe de departamento, etc.).
- **Tradicional.** Basado en la creencia en el carácter sagrado de las tradiciones vigentes, así como la legitimidad de sus elegidos.
- **Carismática.** Surge del valor personal de un hombre que se supone están dotados de cualidades extraordinarias.

A partir de entonces, las investigaciones en torno al poder se enfocaron más a otra vertiente, la de los rasgos personales, la cuál permitió explicar el poder a través de las características de las personas que lo poseen.

Años más tarde, French y Raven (1992, en Castañeda, 2002), proponen una nueva categorización de las bases del poder: las provenientes de **las estrategias de coerción y recompensas**, de las cuales surgen las bases personales e impersonales, así como las provenientes de la **legitimidad**, las cuales dan origen a cuatro bases de poder, que son: posición, equidad, reciprocidad y dependencia.

Sin embargo otros autores, empleando el término “fuentes de poder”, plantean la presencia de otros orígenes del poder dentro de las organizaciones. En primera instancia, Daft (2005), indica que en las empresas, el poder se encuentra determinado por cinco aspectos principales:

1. Dependencias
2. Recursos financieros
3. Centralidad
4. Insustituibilidad
5. Capacidad de enfrentar la incertidumbre

De esta forma, el poder del que gozan las personas o departamentos no depende tanto de su posición en la jerarquía formal, sino de la forma en que los individuos se manejen dentro de la organización. Así, un empleado que logre generar lazos sólidos con gente con mayor autoridad, sea sociable con los demás empleados de su departamento y departamentos alternos, y que sea creativo al buscar soluciones a los problemas que aquejan a la empresa, gozará de mayor poder en comparación con los empleados pasivos que sólo se someten a las ordenes emitidas por sus superiores.

Tipos de poder

El poder es un elemento organizacional que debe ser distribuido entre los empleados para obtener resultados eficientes. Sin embargo, diversos autores han propuesto diversas clasificaciones en torno al poder para así comprender la forma en la que los empleados, independientemente de su nivel, pueden ejercerlo para ocupar un lugar significativo en su equipo de trabajo.

Entonces, ¿de qué forma los empleados pueden lograr una participación activa dentro de las empresas sin que esto implique consecuencias negativas para ellos? Esta es una pregunta que ha

cautivado no sólo a los investigadores, sino a los propios dueños de las diversas empresas, pues en la actualidad es bien sabido que, para lograr la excelencia, es necesario una completa integración del personal, de ahí que ahora el departamentos de Recursos Humanos sea de vital importancia para la subsistencia de las empresas.

La forma de clasificar el poder se ha abordado de diversos enfoques, de acuerdo al área de investigación de los autores. Respecto a la direccionalidad de las instrucciones, Daft (2005), distingue dos principales tipos de poder: **poder vertical**, el cuál se presenta de superiores a subordinados, y proviene de la autoridad que enviste el puesto. Por su parte, el **poder horizontal** es el que se presenta a nivel interdepartamental y refiere principalmente a los medios de los que se valen los diversos departamentos para obtener mayor reconocimiento (enfrentar la incertidumbre, obtener información importante, obtener mayor cantidad de recursos, entre otros).

A la clasificación anterior, Gabarro y Kotter (1980, en Rodríguez y González, 1991) complementan que el poder vertical se puede dar en vía tanto **ascendente**, a través de la burocratización existente en la mayoría de las empresas, y **descendente**, la cuál es la que se presenta de subordinado a jefe.

Esta última clasificación es precisa, pues es el punto clave en el surgimiento de las tácticas de influencia, pues es la forma en la que los subordinados pueden mantener una participación activa dentro de la empresa, tanto directa como indirectamente. Dubrin (2003) informa que el **poder subordinado** procede de la posición que se ocupe dentro de la organización, y surge de la facultad del empleado de negarse a realizar las instrucciones proporcionadas por su jefe u obstaculizarlas, en caso de considerarlas injustas.

Una clasificación muy precisa que hace este autor, se sitúa desde tres principales perspectivas, las cuales dan origen a los diversos tipos de poder: beneficios **organizacionales** (poder personalizado y socializado), **posición en la organización** (poder legítimo, coercitivo, de premiación y subordinado) **e individual** (poder experto y referente).

En primera instancia, el **poder personalizado** representa una actitud negativa hacia los trabajadores, los cuales son percibidos como entes mecánicos que tienen que estar al servicio de sus superiores. La principal característica de éste tipo de poder es que se emplea para beneficio propio, sin importar que se perjudique al recurso humano de niveles inferiores.

El **poder socializado**, inversamente, busca los medios para que las ordenes proporcionadas a los trabajadores generen un beneficio para todos los implicados, tanto a nivel organizacional como personal, lo cuál permite que los empleados se sientan más motivados a realizar sus labores.

Las demás tipificaciones merecen especial atención, pues fungen como el cimiento sobre el cuál surgen las investigaciones más actuales en torno al poder. Raven (1965, en Castañeda, 2002), propone la existencia de cinco tipos de poder (los cuáles algunos precursores del tema, e incluso los propios autores, han decidió abordar como “bases del poder”):

- **Recompensante:** es el que surge de la capacidad del depositario de ofrecer premios a los subordinados (dinero, reconocimiento social, etc.) a cambio de la realización de sus funciones.
- **Coercitivo:** es adjunto al anterior, y procede de la posibilidad de castigar al subordinado que se niega a realizar la orden (maltrato psicológico, retención de salario, etc.)
- **Legítimo:** emana del orden social representado en el organigrama, el cuál indica cuales puestos sobresalen de los demás.
- **Referente:** surge del respeto o la identificación que tienen los subordinados con la persona que sostiene el poder, y los impulsa a intentar ser como el.
- **Experto:** deriva de la capacidad intelectual que tiene la persona que sustenta el poder y que genera que los subordinados anhelan ser como el.

La tipología antes mencionada permite entrever de donde surge el poder que tienen algunos empleados de menor rango sobre sus jefes ya que, al ser quienes ejecutan el trabajo operativo quienes conocen a profundidad los pormenores del proceso, lo que les coloca en un lugar de poder gracias a las competencias de las que disponen para realizar su trabajo, el cuál en muchas ocasiones los supervisores desconocen como ejecutarlo.

En una teoría más reciente, Simon y Garai (2008) hacen una propuesta respecto a los principales tipos de poder que se pueden encontrar dentro de una empresa. A los ya presentados por algunos autores con anterioridad (poder coercitivo, de recompensa y legítimo), añaden tres tipos más, los cuales son:

- **De liderazgo:** este es un tipo de poder personal, donde más que el puesto formal lo que concede el poder son las características personales del individuo que le permiten fungir como dirigente dentro de la empresa.
- **Pericial.** Tiene relación con el poder experto, sólo que el pericial si se enfoca a las competencias profesionales específicas con las que cuenta el individuo respecto al trabajo a realizar, más que su capacidad intelectual global.
- **Autocontrol.** Es el tipo de poder que surge de la internalización de las normas, a través del proceso de socialización. Refiere a la capacidad de mantenerse ecuánime aún en situaciones de incertidumbre.

Sin embargo, todas estas categorizaciones del poder se han centrado en la forma en la que se ejerce el mismo, dejando de lado las consecuencias que puedan generar. Es por ello que Boulding (1993) propone una sistematización del poder de acuerdo a las consecuencias que éste tiene en sus receptores y, por ende, en los resultados del trabajo:

- **Destructivo.** Es un poder basado en la amenaza, el cuál tiene como consecuencia la destrucción de cosas o personas.
- **Productivo.** Se basa en el intercambio y tiene como resultado la creación, así como la innovación en los procesos laborales.
- **Integrativo.** Implica un equilibrio entre el productivo y destructivo, el cual es empleado para potencializar las capacidades de los integrantes de la empresa.

De la misma forma, de acuerdo al origen que tiene el poder, propone tres grandes categorías:

- **Político-militar.** Es el que prevalece en Instituciones que se basan en sistemas amenazadores y destructivos, que no permiten la flexibilidad.
- **Económico.** Es el procedente de la distribución de las propiedades, donde el poder se encuentra en los que tienen más solvencia económica.
- **Social.** Es el poder que busca el orden entre los integrantes de la sociedad para que ésta pueda integrarse satisfactoriamente.

En todas las organizaciones sociales, independientemente de su carácter (religioso, educativo, empresarial, etc.), es imprescindible contar con un esquema ordenado que permita el logro de las

metas fijadas desde un principio. Sin embargo, para ello entran en juego las diversas manifestaciones del poder, por lo que es menester diferenciar los distintos prototipos para así elegir el modo de actuación más apropiado para que las personas supeditadas al poder no vean mermado su desarrollo personal y aumenten su motivación en pro de los beneficios personales y organizacionales que ello implique.

Estrategias y tácticas del poder

Los empleados de niveles inferiores, sin duda, deben recurrir a una serie de estrategias que les permitan mantener su individualidad dentro de la organización, percibiéndose como agentes útiles para la empresa pero no solo por su pasividad ante las ordenes de sus superiores, sino por la creatividad que éstos pueden aportar a la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

Cromwell y Olson (1975, en Castañeda, 2002), refieren que una de las dimensiones dentro de las que opera el poder son los procesos o estrategias que utiliza (las otras dos dimensiones son las bases del poder y las consecuencias que éste genera), reconociendo seis estrategias de poder:

- Control
- Asertividad
- Negociación
- Persuasión
- Influencia
- Toma de decisiones para emprender el cambio

Como puede percibirse, estas estrategias pueden ser utilizadas por cualquier elemento de la empresa, pues su aplicación no requiere ocupar un alto estatus en la jerarquía organizacional. De hecho, los empleados de nivel operativo o mandos medios son susceptibles de ocupar éstas tácticas con mayor frecuencia, ya que en muchas ocasiones para poder intervenir en las decisiones importantes para su departamento, tienen que recurrir a métodos indirectos de poder. Asimismo, cabe destacar que estas estrategias no son utilizadas en el vacío, sino que se adaptan a la situación a la que se está enfrentando, a la vez que no se utilizan de manera aislada sino que, para lograr las

metas, se emplean simultáneamente estas tácticas (negociar, ser asertivo, etc.) para tener un resultado más eficiente y duradero.

Por su parte, Dubrin (1978, en Rodríguez y González, 1991), indica que en situaciones donde no es apremiante emplear la autoridad formal y se tiene mayor flexibilidad en la participación de los demás empleados, se pueden utilizar ciertos métodos para lograr, mantener e incluso incrementar el poder en las organizaciones, de los cuáles resume los cinco más importantes:

1. Mantener alianzas con gente de poder
2. Aliarse o destruir
3. Dividir y vencer
4. Aceptar situaciones que vayan en complejidad creciente
5. Buscar un equipo de trabajo leal y cooperativo

Estas tácticas , aunque a simple vista parezcan efectivas, en las organizaciones actuales tendrían poca cabida, pues están cimentadas en ideas un tanto burócratas las cuales, a excepción de la número 5, tienen por objetivo disgregar al equipo de trabajo como el medio más eficaz de lograr el progreso personal, siendo que en el escenario que estamos experimentando en las empresas, si se quiere sacar a flote a las mismas, es necesario integrar equipos de trabajo sólidos, que trabajen sinérgicamente para lograr el progreso.

Tabla 1. Estrategias de poder propuestas por Falbo (1977, en Castañeda, 2002)

Estrategias de poder	
• Afirmación	• Negociante
• Compromiso	• Engaño
• Agente emocional	• Banco de emoción
• Evasión	• Experimentada
• Poder de facto	• Insinuación

- Persistencia

- Persuasión

- Razón

- Establecimiento simple

- Trato

- Pensamiento manipulador

* Tomado de Castañeda (2002)

Por su parte, Falbo (1977, en Castañeda, 2002), encuentra las 16 estrategias de poder antes mencionadas las cuales, en su mayoría, se enfocan a factores emocionales que entran en juego durante la actuación del poder, no obstante, a diferencia de la propuesta de Dubrin, estas estrategias no pretenden fomentar las discrepancias intragrupalas, sino que busca la forma de llegar al objetivo a través de éstas tácticas sin poner en detrimento la cohesión del grupo.

Asimismo, un aspecto sobresaliente en la elección de las tácticas, es que es necesario reconocer el terreno antes de aplicar una estrategia específica, pues como afirma Dubrin (1978, en Rodríguez y González, 1991), existen elementos situacionales que condicionan la forma en la que se aplica el poder, siendo básicamente:

- *Bases institucionales (autoridad jerárquica)*. Es decir, se debe ubicar el estatus de la persona sobre quien se va a ejercer el poder y poner en una balanza que estrategias son adecuadas, sin que ello implique una reprensión contra el empleado por su conducta.
- *Elección de la táctica concreta a adoptar*. Evaluar los pros y contras de cada estrategia, a fin de seleccionar la que implique menos costos y más beneficios.
- *Propósito o razón de la influencia*. Analizar si es el fin de la influencia es razonable y que beneficios generará, para así decidir si es viable ponerla en práctica o es mejor buscar otra opción.

Estas estrategias de poder suponen un razonamiento lógico por parte de quienes las llevan a cabo, pues deben previamente estudiar los beneficios así como las consecuencias que tendrá su conducta, tanto de forma mediata como inmediata. Con ello, se puede deducir que las elecciones de las diferentes tácticas requieren una racionalización, es decir, no se llevan a cabo azarosamente.

Esta situación invita a reflexionar sobre la complejidad del poder, pues ya se han visto algunas de las aristas del fenómeno, cada una de las cuales conllevan al análisis específico de los elementos que la integran. Por ello, la Psicología organizacional se ha apoyado en las investigaciones llevadas a cabo por la Psicología social para abordar este fenómeno de la forma más precisa posible.

Modelos del Poder

Para explicar a ciencia cierta la forma en que actúa el poder, la Psicología social ha analizado éste fenómeno a partir de diversos enfoques, algunos situados desde la perspectiva del poseedor del poder y otros desde la persona sobre quien es ejercido el poder. Al respecto, Castañeda (2002) reúne los principales modelos conceptuales que a lo largo del tiempo han pretendido explicar el ejercicio del poder en las organizaciones.

En primera instancia, Kipnis (1976, en Castañeda, 2002) propone dos modelos complementarios del poder. El primero de ellos, denominados **Poder Actuado**, destaca que el agente analiza las posibles causas de la resistencia por parte de los subordinados, manifestando que la estrategia puede ser modificada de acuerdo a sus necesidades o incluso, el agente puede desertar en caso de no lograr su cometido.

Sin embargo, la ventaja que ofrece éste modelo es que crea en los subordinados un proceso de autoevaluación de sus actitudes y acciones, logrando los efectos de influencia sin que ésta sea percibida como efecto del agente, sino como por decisión propia. A éste fenómeno, Raven le denominó efecto metamórfico, concediéndole la característica de evitar las evaluaciones negativas hacia el agente y por ende, disminuyendo la distancia social con el mismo.

Por otro lado, en el **Poder Empleado**, el agente evaluará que tanta libertad tiene en la elección de estrategias (suaves o duras), basando la relación de un miembro con el grupo a través de 5 variables:

1. Reducción de la incertidumbre
2. Oposición esperada
3. Deseos de ser querido
4. Afirmación como miembro del grupo

5. Consistencia cognitiva (respuesta del blanco + tipo de estrategia (suave o dura) = percepción de pertenencia grupal del blanco hacia el agente).

Por su parte, Michael Foucault (1982, en Feliu y Lajeunesse, 2004), resume dos modelos del poder.

- **Jurídico.** Sostiene que el poder es un elemento que se puede mantener, a la vez que es quien controla el saber, por lo que “quien tiene saber tiene poder”. Asimismo, destaca que quien no respeta el poder tendrá como consecuencia la sangre y la muerte.
- **Estratégico.** Plantea que el poder es una relación y no una acción que se ejerce, por lo que el poder no se sostiene, reprime ni controla, ya que se encuentra consolidado en una red de relaciones sociales que lo distribuye.

En la actualidad, para garantizar el uso efectivo del poder, es necesario enfocarse a un modelo más humanista, ya que el poder debe distribuirse entre todos los miembros de una organización, permitiendo que tengan participación en los asuntos relevantes para el logro de los objetivos empresariales. Por el contrario, los modelos de tipo jurídico ocasionan una reacción negativa por parte de los subordinados al sentirse como personas mecánicas trabajando bajo el yugo de otras personas a quienes solo les interesa obtener beneficios personales.

Finalmente, el **Modelo de interacción del Poder** (Castañeda, 2002), indica que la elección del tipo de estrategia está mediado por factores situacionales y personales (autoestima, dominio, etc.).

Más tarde Raven crea el **Modelo de la Influencia Social**, a partir del cuál propone que el agente es quien toma las decisiones y analiza los costos y beneficios que acarrea el empleo de cada estrategia, evaluando a la vez las posibles consecuencias en la persona blanco en aspectos relativos a la motivación, sensación y percepción del blanco hacia el agente (Castañeda, 2002).

Si bien es cierto que toda organización tiene como principal objetivo del ejercicio del poder lograr que los subordinados realicen adecuadamente sus funciones para asegurar el logro de los objetivos organizacionales, también es verdad que en la actualidad buscan que esa actuación del poder implique una mayor participación e integración por parte de los empleados, no de forma automática, sino como personas capaces de opinar e incluso, proponer formas de mejorar la dinámica del trabajo para facilitar el logro de los objetivos.

Consecuencias del poder

Dado que el poder es un hecho muy variable, es indudable que genera repercusiones importantes, especialmente para sus seguidores. Como es de esperarse, dentro de la relación entre el sustentante del poder y los seguidores, es probable que aparezcan seguidores que cuestionen las instrucciones del poder, mostrándose renuentes a obedecerlas.

Al respecto, Etkin y Schvarstein (1992) afirman que en toda relación de poder se presentan manifestaciones de resistencia, las cuales llevan intrínsecos un deseo de reconocimiento, como una forma de afirmar la identidad del individuo dentro de la organización.

Sin embargo, si bien es cierto que la respuesta más común ante el poder sea la resistencia, existen otra serie de reacciones que pueden presentar los líderes. De hecho, podría esperarse que, si existen diversos tipos de poder, coexistan también distintos tipos de respuestas a las mismas.

Simón y Garai (2008), hacen un concentrado de los resultados que puede generar el ejercicio de los distintos tipos de poder, concluyendo la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados del ejercicio del poder

Tipo de poder	Resultado
Coercitivo	Aceptación
Utilitario	Aceptación
De cargo	Aceptación
Pericial	Aceptación
Autocontrol	Compromiso
Influencia fallida	Resistencia

* Elaborado a partir de Simón y Garai (2008)

La **aceptación**, es un tipo de respuesta que surge ante tareas útiles y rutinarias, que sólo exigen del empleado su acatamiento, sin mostrar mayor entusiasmo por ella.

El **compromiso**, implica una mayor implicación con la organización, donde los empleados interiorizan las pautas, valores y símbolos que observan de las personas que sostienen el poder, quienes fungen como agentes socializadores.

Finalmente, estos autores indican que la resistencia surge cuando fallan las estrategias de poder, ocasionando desviaciones en la conducta de los receptores, quienes rechazan la realización de ciertas ordenes, ya sea a través del rechazo abierto o encubierto, es decir, a través de la demora, la utilización de pretextos o persuadir al jefe para que realice otra cosa distinta a la ordenada.

El poder en las organizaciones, ¿expectativa o acción?

Esta pregunta se la hacen Etkin y Schvarstein (1992) para, a partir de ella, destacar que las organizaciones son entidades activas, que para su subsistencia deben estar en constante movimiento. Por tal motivo, todos los engranajes que la integran, tanto los más grandes (directivos) como los más pequeños (operativos), buscan su autoafirmación como individuos útiles en la organización.

Este es quizá el motivo por el cuál el poder se convierte en un modo de vida dentro de las organizaciones donde, reafirmando la noción de los autores, el poder es un modo de actuar para llegar a cumplir los objetivos en común. Efectivamente, en las empresas también existe la otra cara de la moneda, es decir, la parte estática y burocratizada, en donde los empleados se tienen que someter a las órdenes de los superiores. Sin embargo, esta pasividad y búsqueda del control, forma parte de las expectativas que se tiene del rol, por lo cuál forma parte del administrador, mas no del líder.

De ésta forma, se ha buscado conocer de qué forma incide el poder dentro de las organizaciones, realizándose en torno a ello múltiples investigaciones desde la perspectiva de múltiples variables (bases del poder, sexo, satisfacción laboral, entre otros).

Hinkin y Schriesheim (1990, en Ivancevich, 2006), identificaron la relación entre las bases del poder y los resultados de trabajo, tales como el cambio laboral, reorganización y satisfacción laboral, teniendo entre sus resultados más importantes que:

- El poder experto y referente tienen un impacto altamente positivo en los resultados esperados de los subordinados
- El poder legítimo y de recompensa tienen un impacto ligeramente positivo en los resultados
- El poder coercitivo tiene un impacto ligeramente negativo

Esta investigación permite vislumbrar que, a diferencia de lo que comúnmente se cree, los empleados tienen un mayor desempeño cuando se encuentran bajo condiciones positivas, es decir, donde su libertad no se ve coartada y, por el contrario, el sustentante del poder se esfuerza por brindarle las herramientas para que realice de la mejor forma su trabajo (por ejemplo, al portarse amable y demostrar su inteligencia, de forma que el empleado se sienta motivado a ser como él).

Desde otra perspectiva, House (1988, en Ivancevich, 2006) analizó los comportamientos de 94 hombres y 84 mujeres que fungían como empleados (operativos) y administradores (mandos medios), en Denver Colorado, llegando a las siguientes conclusiones:

- No existe diferencia entre la necesidad de poder y el poder personalizado
- El poder socializado es mayor en las mujeres, en tanto que el poder personalizado es mayor en los hombres.

A partir de dichos resultados, se podría presumir que, dada la tendencia más social de las mujeres, éstas emplearán estrategias más sutiles de poder, las cuales no impliquen el sometimiento de los demás y procurando mantener relaciones internas estables y positivas. Por su parte, los hombres se basarán en estrategias más duras, las cuales se cimentarán en la coerción hacia los subordinados y el engrandecimiento personal.

Otro matiz de las investigaciones del poder, es el enfocado a descubrir el campo de acción de quienes ejercen el poder. En un estudio realizado en 30 organizaciones participantes, en cada una de las cuales participaron 3 representantes (presidente, jefe de recursos humanos y empleado de nivel operativo), se buscó jerarquizar las áreas funcionales y situacionales, de acuerdo al uso del poder e influencia dentro de la empresa, concluyendo los siguientes resultados (Madison y cols, 1980, en Pfeffer, 1993):

Fig. 2.
acción de
las
(Madison y
1980)



Áreas de
poder en
empresas
cols.,

** Elaborada a partir de información encontrada en Pfeffer (1993)

Los resultados demuestran que el poder es más empleado en áreas donde confluyen más personas, es decir, en situaciones de interdependencia tanto entre los miembros de una organización, como con personas externas que mantienen algún tipo de relación con la organización (clientes, proveedores, etc.), o es necesaria la coordinación intra e interdepartamental. Esta interdependencia genera el impulso de adquirir un mayor poder, al entrar en juego una competencia por lograr el reconocimiento social así como las metas personales.

Finalmente, otra fructífera investigación realizada por Jeffrey Gandz y Víctor Murray (1980, en Pfeffer, 1993), en 48 graduados de una Escuela en Canadá, donde el objetivo era localizar los usos del poder, hallando que:

- El poder es mayor en los lugares altos de la jerarquía organizacional, debido al clima político y los intereses económicos que se manejan en esos niveles.

- El poder es menos aplicable en el departamento de quejas, administración de políticas y evaluaciones de personal.

La conclusión más destacable respecto a las investigaciones realizadas en torno al poder, sugiere que está en función de las relaciones interpersonales que se manejen dentro del equipo de trabajo. Por lo tanto, cuando se esté inmerso en un sistema burocratizado, donde prevalezca el hacer valer la autoridad de quienes lo posean, el empleado de nivel operativo y mandos medios tendrá poca posibilidad de participar activamente.

No obstante, si se quiere sustentar el desarrollo del recurso humano, los empleados que integran la empresa deben no solo ejecutar las actividades, sino ejercer su poder personal para tomar parte activa dentro de las cuestiones importantes de la empresa. Este poder personal, como se vio con antelación, puede situarse en diversas perspectivas, ya sea por sus relaciones con los demás miembros (poder socializado), sus conocimientos técnicos sobre las tareas a realizar (poder experto) ó bien, por sus características personales (poder referente).

Liderazgo

En las organizaciones, convergen una serie de factores tanto de carácter interno como externo a ella, que inciden en su desarrollo. Por ello, las empresas deben contar con personas que sean capaces de fungir como mentores, que cuenten con la habilidad de dirigir a un conjunto de personas con el fin de encaminarlas a conseguir un objetivo común.

No obstante, en este punto entra en juego una cuestión de carácter ético-moral: ¿debe asegurarse exclusivamente el éxito empresarial, aún a costa de las inconveniencias que esto involucre a sus empleados? Este cuestionamiento es de gran relevancia, especialmente en las organizaciones modernas, ya que con frecuencia asociamos al liderazgo con la autoridad.

Así, Chiavenato (2004), define al liderazgo como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana a fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por tanto, lo que caracteriza al liderazgo es: influencia, situación, proceso de comunicación y delimitación de los objetivos a alcanzar.

Ésta definición, hace énfasis en la intervención de la influencia, aspecto en el que coincide con Ordway Tead (1935, en Duncan, 2002), quien define al liderazgo como la actividad de influir en la gente para que ésta coopere en la consecución de cierto propósito que llega a considerar deseable.

Y, si bien es cierto que el liderazgo mantiene una estrecha relación con la jerarquía organizacional (ya que generalmente se coloca como líderes a las personas que ocupan una posición de mayor poder en el organigrama), también las décadas en torno a este tema han permitido suponer que no es un proceso únicamente descendente, pues los empleados también son capaces de dirigir al grupo, al contar con ciertas características personales y situacionales (lo cuál surge a través del poder subordinado).

Siguiendo este curso de ideas, es factible suponer que el liderazgo no sigue una direccionalidad establecida por el grado de autoridad sino que, de acuerdo a los intereses que se manejen en la relación laboral, es que en algún momento dado un empleado fungirá como líder y en otras como seguidor, independientemente de la línea jerárquica que ocupe dentro del organigrama.

Así, algunos autores (Curós y Díaz, 2005; Dubrin, 2003), consideran que lo que si es determinante en el ejercicio del liderazgo, es lograr que una organización sea coherente y ordenada en sus procesos.

Y éste objetivo no depende únicamente de los altos mandos que dirigen la empresa, sino que es una meta compartida por todos los elementos que la integran en los diferentes niveles, motivo por el cuál, los empleados buscan contribuir de cierta manera tanto a cumplir.

No obstante, ésta innovación que los empleados pretenden aportar a sus empresas no solo está en función de su capacidad técnica, sino que depende también de ciertas características que hacen a un buen líder y, a partir de las cuales, puede lograr generar una mayor influencia en las personas blanco a fin de acercarse a su objetivo. De acuerdo a Wells (1996, en Duncan, 2002), las características que hacen a un buen líder son:

- **Sabio.** Tolerar la incertidumbre y la complejidad
- **Visionario.** Capaz de contagiar el entusiasmo
- **Mago.** Permanecer sereno ante el cambio

- **Mentor.** Guiar en situaciones novedosas
- **Aliado.** Crear nexos y sociedades que unan los grupos
- **Soberano.** Correr riesgos a pesar de la incertidumbre

Como denotan las condiciones antes mencionadas, el líder debe ser proactivo y entusiasta, que busque nuevas experiencias, desafiando los criterios y normas ya establecidos para establecer nuevas formas alternas de solucionar los conflictos ya existentes (y los que están por venir). Sin embargo, aunque teóricamente parezca fácil llegar a ser un líder eficaz, ciertamente no es un proceso fácil, lo cuál explica porque muchas empresas fracasan en su objetivo de llegar a las metas esperadas. Pero entonces, ¿los administradores, o incluso los propios empleados, deben darse por vencidos en su intento de llegar a ser buenos líderes?

¿Cómo llegar a ser buenos líderes?

De acuerdo a Bennis y Goldsmith, para conocer el camino para llegar a ser líder, es necesario primero dilucidar los mitos en torno a éste tema (en Curós y Díaz, 2005), pues parte de los errores que se cometen en las organizaciones son ocasionados por ésta malinterpretación de los verdaderos fines del liderazgo. Así, los autores indican que los 5 mitos que entorpecen del liderazgo son:

1. El liderazgo es una cualidad rara
2. Los líderes nacen, no se hacen
3. Los líderes son carismáticos
4. El líder controla, dirige y manipula a los demás
5. El liderazgo sólo se da en la cúspide de la organización

Y, si bien los primero cuatro mitos han sido esclarecidos por las investigaciones que han dado pie a las teorías previamente mencionadas, el quinto mito mencionado por los autores es algo que, aún en la época de constante progreso e innovación que estamos experimentando, sigue latente en gran parte de las organizaciones.

Entonces, es necesario partir de la idea de que el rol de líder puede tomarlo alguien tanto de alta jerarquía como de los empleados operativos, pues el éxito estriba del ejercicio del líder y no de la

posición en que se ubique, lo cuál enfatiza el valor de las habilidades de los empleados de menor jerarquía.

Así, los estudios llevados a cabo por Ordway Tead (1935, en Duncan, 2002), sugieren que hay ciertas características que poseen las personas y facilitan su capacidad de liderazgo, como son: energía física y emocional, propósito y rumbo claro, afabilidad y afecto, así como integridad, conceptualizada como la capacidad de ser dignos de confianza.

Por otro lado, autores como Fiedler (1979, en Blanco, 2005) se han dado a la tarea de desarrollar programas de entrenamiento que posibiliten que cualquier persona que lo desee llegue a liderar de la forma más competente posible, por lo que reconoce tres aspectos primordiales:

- Reconocer la propia orientación: a la persona o a la tarea
- Descifrar los pormenores del contexto para elegir el estilo de liderazgo más apto
- Entrenarse para encontrar la combinación mas adecuada entre el estilo de liderazgo y las condiciones de la situación

Finalmente, si se analiza detalladamente éste último modelo, queda más claro el motivo por el que, hoy por hoy, las organizaciones están encauzando su atención hacia los empleados de los niveles más bajos de la jerarquía organizacional, pues a partir de estos nuevos modelos de liderazgo queda claro que los empleados son capaces de hacer aportaciones relevantes para la organización.

Los empleados poseen habilidades personales y laborales que, en ocasiones, superan las investidas por los superiores. Y esto tiene una explicación muy clara, que es el hecho de que ellos son quienes realizan el trabajo operativo y, al llevarlo a cabo, conocen todos los pormenores de las tareas, lo que les concede una situación de poder al dominar mejor las actividades que los propios ejecutivos.

No obstante, a pesar de que los jefes conocen los avances en las investigaciones en torno a este tema, son pocas las empresas que se han dado a la tarea de reorganizarse en beneficio de los empleados. En su gran mayoría, se sigue trabajando bajo un esquema burocratizado, que restringe la libertad de sus empleados y se encierra en una zona de confort, a través de la cuál sigue la tradición y rechaza la innovación.

Pero a pesar de las limitaciones que impongan las empresas, hay empleados emprendedores, que tienen metas más elevadas para las cuales necesitan de la aprobación ó intervención de sus jefes inmediatos para llevarlas a cabo, por lo que tienen que recurrir a estrategias indirectas que les faciliten su realización. Este es un tema de interés dentro de la Psicología Social, así como la Psicología laboral, se quienes han analizado desde el extremo del conformismo hasta el activismo social, encontrando un punto intermedio, en el que probablemente se encuentre la explicación a ésta forma de actuar de algunos empleados: la influencia

CAPITULO III

**TACTICAS DE
INFLUENCIA EN LAS
EMPRESAS**

Tácticas de influencia en las empresas

De acuerdo a los temas vistos en los capítulos previos, en las empresas se conjugan una serie de factores tanto de carácter personal como laboral que inciden en la capacidad de los empleados en la toma de decisiones. Asimismo, las relaciones que mantiene con sus compañeros, subordinados y superiores, tiene un efecto considerable en la forma en la que va a lograr que sus peticiones sean tomadas en cuenta.

Sin embargo, la forma en la que los empleados logran persuadir a otras personas, no solo está en función de sus habilidades, sino de otras características tanto propias como de la persona a quien se dirige, que afectan tanto el proceso como los resultados que se esperan obtener.

Definición de influencia

La influencia es un fenómeno ampliamente complejo, que se presenta en todas las esferas de la sociedad, independientemente del contexto. Es por eso que, en torno a ella, se han generado múltiples definiciones, dependiendo del contexto donde se aplique.

Entre las principales definiciones que se han hecho en torno a la influencia, se encuentran las siguientes:

- Cambio de conducta que presenta una persona sobre la cuál se dirigió cierta acción (Guillén y Gil, en González-Sánchez, 2004).
- Intercambio social que se relaciona con comportamientos de libertad en la toma de decisiones, utilizada para diversos fines, entre los que figura la manipulación como medio de administración de personal (Uribe-Prado, et al. 2004).

Sin embargo, aplicado a un contexto organizacional, las definiciones que mejor describen este proceso de influencia, son las siguientes:

- Formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás (Hinkin y Schriesheim, Yukl y Falbe, 1990, en Gutiérrez y Mejía, 2002).

- Forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas ó superiores para obtener beneficios personales ó satisfacer metas organizacionales (Uribe-Prado et al., 2003).

Entonces, partiendo de éste concepto, es necesario precisar algunos de los puntos clave para comprender el proceso de la influencia, como lo son: objetivos que persigue, los tipos de influencia, la direccionalidad, por mencionar solo algunos de los principales elementos que integran el proceso de influencia.

Componentes de la influencia

Como se ha dejado entrever desde el capítulo anterior, la diferencia principal entre el poder y la influencia, es que ésta última puede ejercerse en tres direcciones (ascendente, descendente y lateral), en tanto que el poder tiene una muy marcada jerarquía, lo cuál pone en detrimento la condición de los que tienen menos poder legítimo.

Entonces, es menester puntualizar la existencia de los diversos elementos que integran el proceso de influencia, para llegar a comprender que no solo depende del poder, sino que otros factores se conjugan para lograr un efecto duradero de la influencia.

Al respecto, López-Sáez (2007, en Morales, et. al., 2007), plantea la existencia de factores individuales y contextuales que intervienen en el ejercicio de la influencia. Los factores contextuales refieren a las diferencias culturales en cuanto al nivel de colectivismo o individualismo de los distintos países.

Así, determina que los factores individuales se constituyen por tres aspectos principales:

- **Individualismo:** Personas que utilizan estrategias de influencia basadas en la coherencia con sus propios valores e ideales.
- **Colectivismo:** Personas que recurren al uso de tácticas de influencia cimentadas en la validación social.
- **Preferencia por la coherencia:** Individuos que optan por la táctica del “Pie en la puerta” (Promover al blanco a acceder a una petición informal para comprometer a una petición mayor)

En el proceso de influencia social, convergen factores muy diversos, tanto a nivel personal como organizacional. Al estar inmersas en un grupo, los individuos manifiestan ciertas actitudes y conductas que, probablemente, no tendrían aisladamente. Sin embargo, en una situación social, las personas muchas veces adecuamos nuestros comportamientos a lo que creemos que se espera de nosotros.

Por ello, Chávez-Alba (2005), refiere que existen tres factores que participan en el ejercicio de la influencia:

- **Iniciador / Fuente de influencia:** Capacidades conceptuales (cognitivas), técnicas (conocimiento especializado) y relación interpersonal (sensibilidad y empatía).
- **Receptor de la influencia:** Además de las capacidades, el receptor agrega sus aptitudes y valores, a la vez que surge cierta reacción por el hecho de encontrarse en una posición de minusvalía frente al emisor de la influencia.
- **Naturaleza de la situación:** Este rubro abarca la naturaleza del trabajo, las circunstancias específicas de la situación y el contexto de los intentos específicos de influencia.

El análisis de los componentes que integran la influencia, evoca al proceso de comunicación, destacando la importancia de abrir los canales comunicativos entre los diversos niveles jerárquicos a fin de lograr un adecuado intercambio de información que favorezca a las necesidades de cada persona. Sin embargo, ¿Cómo saber qué es lo que motiva a un trabajador a intentar a influenciar a otra persona?

En primera instancia, se podría pensar que el incentivo económico es lo que hace actuar a los trabajadores en busca de mejores oportunidades, sin embargo, como quedó expuesto en la Teoría de Maslow (1954, en Goldhaber, 1994), y más tarde confirmado con las investigaciones de Díaz-Guerrero (1994), los trabajadores necesitan algo más que la retribución económica, necesitan ser reconocidos y sentirse útiles para la organización en la que se desenvuelven.

Objetivos de la influencia

Partiendo de ésta perspectiva, debe suponerse que los objetivos de la influencia son tan variados como la personalidad misma de quien la ejerce. Asimismo, la dirección en las que se presenta puede

ser un determinante importante de las metas que se buscan dentro de la organización. Así, los objetivos que persigue un jefe al influenciar a su subordinado, pueden ser diametralmente opuestos a los que busca un empleado al intentar influenciar a su colateral.

En la búsqueda de una explicación coherente a la pregunta ¿por qué influenciamos?, analizando con diversos matices a un mismo proceso. Pfeffer (1993), por su parte, afirma que el objetivo de este proceso no es la mera repetición de ideas y mensajes a lo largo de toda la organización, sino que lo que en realidad se busca, es lograr que los otros estén de acuerdo con nosotros.

Sin embargo, ésta postura parece meramente individualista, y pone en duda que lo que se intente sea buscar el éxito organizacional. Si bien a través del proceso de influencia se pretende que los demás adopten nuestros pensamientos y creencias, también es cierto que, aplicado a un contexto laboral, con la influencia se debe buscar un mayor compromiso por parte de la persona blanco para asegurar el éxito organizacional, y no solo el personal.

Objetivos Organizacionales

Rim y Erez (1980, en Rosales-Casco, 2006), indican que dentro de las empresas, el principal objetivo de las tácticas de influencia, es obtener una mejora en el desempeño, por lo cuál, consideran que es más fructífera la influencia lateral y ascendente.

Una posible explicación a ésta postura, es que en trayectoria descendente, la legitimación (es decir, las manifestaciones de la autoridad que enviste el puesto), son más comunes de lo que deberían serlo, lo que limita a los subordinados para participar en las decisiones importantes. Con esto, cualquier intento de influencia en los empleados por parte de sus superiores, en vez de ser visto como una forma de impulsarlos para mejorar su desempeño, puede ser percibido como una forma de mantenerlos controlados para asegurar su propio beneficio (como ocurre con los jefes que emplean el poder personalizado).

Por tal motivo, Castro (2003, en Rosales-Casco, 2006) apoya la idea de que la influencia debe tener como principal propósito el mantener la información fluida entre los colegas, superiores y subordinados, para así conocer los estados de ánimo y las percepciones de cómo se está llevando a cabo el trabajo en cada nivel jerárquico.

Kipnis y Schmidt (1988), hallaron que el principal propósito de las tácticas de influencia, en especial a nivel ascendente, es ganar confianza y apoyo para permitir la participación en tareas y proyectos importantes para el logro de las metas.

Más tarde, Yukl y Falbe (1990) encontraron una serie de objetivos de influencia, los cuáles clasificaron de acuerdo a las direcciones de influencia descendente y ascendente, como se observa a continuación:

Tabla 3. Tácticas de influencia de Yukl y Falbe (1990)

Ascendente	Descendente
Solicitud de recursos	Recibir apoyo de los subordinados en la ejecución de planes y procedimientos
Aprobación de peticiones	
Apoyo en el trabajo	Agilizar las tareas necesarias para el logro de metas
Ganar apoyo en mociones personales	

No obstante, para establecer claramente los propósitos que se persiguen al ejercer la influencia, es necesario recordar que se trata del recurso humano, el cuál lleva consigo una serie de emociones, sentimientos y metas individuales, factores que indudablemente inciden en sus intentos de influencia.

Y es precisamente éste uno de los puntos clave que deben resaltarse, en especial en las organizaciones actuales, las cuales están más abiertas a la participación de los miembros de todos los niveles jerárquicos que la integran. Por ello, es tan necesario que, tanto a nivel ascendente, como descendente y lateral, se utilicen las estrategias adecuadas para facilitar el logro de las metas y no generar reacciones adversas entre las personas blanco.

Objetivos Personales

Considerando que quien lleva a cabo las acciones para lograr las metas organizacionales es el recurso humano, es menester lograr que éste se encuentre en una posición de comodidad y

seguridad, para que pueda concebirse como alguien apto para cumplir los objetivos que se le presenten.

En especial, en un contexto mexicano, Rodríguez y Ramírez (2000, en Sánchez-Castruita, 2004), ponen de manifiesto que el trabajador mexicano necesita sentirse valorado, útil e importante.

Sin embargo, dadas las estructuras burocráticas que aún en la actualidad dirigen muchas organizaciones, los empleados en muchas ocasiones se ven sometidos a autoridades de mayor rango, lo cuál coarta su libertad de acción y, por ende, su habilidad para lograr una autoestima adecuada.

Kipnis y Schmidt (1988), sostienen que, si bien los objetivos de la influencia son muy variados, emanan de dos fuentes: personal y organizacional (los cuales se mencionaron con anterioridad). Respecto al primero, los autores encontraron que los principales motivadores de la conducta de influencia por parte de los subordinados hacia sus superiores, son:

- Obtener incentivos económicos
- Obtener ayuda en las tareas a realizar
- Obtener evaluaciones de desempeño positivas

Las organizaciones, al estar integradas por recursos humanos, deben considerar los beneficios personales que aporta al trabajador el ejercicio de la influencia, vistos no a nivel económico, sino personal. Como lo indica Maslow, las necesidades de las personas van aumentando de complejidad, conforme se van satisfaciendo las necesidades de orden inferior.

Así, Cartwright y Zander (1990, en Ramírez-Martínez, 2008), establecen que el ejercicio de la influencia tiene diversos propósitos para quien la realiza, entre los que destacan:

- Cumplir con los valores propios (Reafirmación de las actitudes)
- Deseo de estar en lo correcto
- Deseo del bienestar del grupo
- Deseo de parecerse al agente
- Obtención de gratificación intrínseca

Con esto, queda de manifiesto que los propósitos que se persigan al realizar los intentos de influencia hacia la persona blanco (independientemente del nivel jerárquico que ésta ocupe dentro de la organización), no sólo buscan la mejora económica, sino el reconocimiento social, así como la coincidencia con sus valores.

Afin a ésta conclusión, Díaz—Guerrero (1994), establece un perfil de las motivaciones del trabajador mexicano, concluyendo que si bien el dinero figura como un fuerte motivador de la conducta, no lo es por fines sociales, sino más bien, el trabajador busca un trabajo bien remunerado que le permita satisfacer sus necesidades y las de su familia.

De la misma forma, el autor sugiere que dada la cultura en la que estamos inmersos, el trabajador mexicano busca el fortalecimiento de la autoestima, la socialización, la amistad así como el amor y la ternura, lo que supone que, a partir de las propias necesidades, el trabajador tenderá a utilizar las tácticas más acordes que le permitan un cumplimiento más certero de sus propósitos.

Principios básicos de la influencia

Aunado a la concepción cultural de la elección de tácticas de influencia, Cialdini (1988), indica que existen ciertos principios psicológicos que preceden y determinan a la influencia. Además, la influencia puede producirse en situaciones en que la petición del agente de influencia sea explícita (como pedir dinero), o implícita (como promocionar a un candidato), pero en todo caso el blanco de influencia es siempre consciente de que se espera algo de él.

Así, los principios psicológicos que rigen la influencia son (Cialdini, 1998):

- **Reciprocidad.** Actuar con los otros como ellos lo harían con nosotros, lo que los hace más proclives a responder satisfactoriamente.
- **Validación social.** Determinar lo que es propio para una situación, evaluando como actúan los demás en la misma (a través de la comparación social)
- **Compromiso y coherencia.** Incitar a una respuesta que sea acorde con las conductas previas, lo que hace a la persona comprometerse con la postura deseada.
- **Simpatía:** mostrarse amistoso y atractivo con el blanco para que se sienta identificado y acceda con mayor facilidad a la petición.

- **Escasez:** Sostiene que la pérdida de control nos obliga a luchar por aquello que consideramos valioso, al creer que lo escaso es más valioso debido a que no todos lo pueden tener.
- **Autoridad.** Se es más propenso a actuar como lo indica una figura de autoridad, la cuál goza de reconocimiento, además de tener un control directo sobre recursos, premios y castigos.

Estos principios establecen el tipo de táctica que el trabajador va a emplear de acuerdo a la situación, ya que es probable que la táctica que es viable en una situación, no lo sea en otra.

Por tanto, cada principio psicológico origina tácticas de influencia distintas, por lo que el trabajador tendrá la libertad de seleccionar la táctica que mejor convenga a sus necesidades, equilibrando su habilidad para ejercer cierta táctica con las oportunidades que le ofrezca su entorno para llevarlas a cabo.

Tipos de Influencia Social

Las estrategias de influencia son tan variadas como las personalidades de quienes la llevan a cabo. Es por ello que a lo largo de los años, el interés por conocer y describir cada una de las tácticas, se ha acrecentado, a fin de tener un conocimiento generalizado de las estrategias que utilizan los empleados en sus organizaciones para alcanzar sus metas.

Sin embargo, los criterios para clasificar a las tácticas también se han extendido enormemente, debido a que cada investigador tiene sus propios criterios de medición u análisis de las conductas.

Conformidad

Uno de los rubros más investigados acerca de la influencia, es la Conformidad, la cuál se caracteriza por un cambio en el comportamiento o creencias como resultado de una presión grupal, real o imaginaria (Myers, 2003).

De acuerdo a dicho autor, los componentes que tiene lugar en la conformidad son:

- **Tamaño del grupo:** Preferentemente entre 2 y 5 personas para lograr un mayor efecto

- **Unanimidad:** Ver que todos responden igual
- **Cohesión:** Proximidad emocional entre los miembros
- **Posición Social:** Los de nivel jerárquico menor tenderán a conformarse con mayor facilidad
- **Respuesta pública:** Compromiso que genera el dar una respuesta en público

Respecto a éste último punto, Morales (en Chávez-Alba, 2005), menciona que el cambio generado por la conformidad, induce a un cambio en lo público, pero en lo privado prevalecen las ideas anteriores.

Con esto, se deduce que la conformidad ejerce cierta presión en el receptor de la influencia, quien adopta las conductas que se esperan de él para lograr sobrevivir dentro del grupo donde tiene lugar. A diferencia de otros tipos de influencia social, en la Conformidad las personas dan una “respuesta pública”, mas no interiorizan los acuerdos grupales, es decir, aparentarán estar de acuerdo con los otros para así ganar mayor confianza y asegurar el cumplimiento de sus objetivos, pero no cambiarán sus propias creencias.

Quizá es la conformidad una de las representaciones más comunes de la influencia, ya que en las empresas las personas deben mostrar total acuerdo ante las decisiones de sus superiores, si no quieren recibir represalias por oponerse a los decretos Institucionales.

Esta perspectiva es aprobada por Myers (2003), quien afirma que la conformidad surge con facilidad dentro de las organizaciones, al estar frecuentemente presentes dos condiciones determinantes:

- **Influencia informativa:** En situaciones ambiguas nos acercamos a los demás para buscar un mayor conocimiento de la realidad
- **Influencia normativa:** Nos acercamos y adaptamos nuestra opinión a la de los demás para no ser relegados del grupo.

Basada en ésta postura, podría considerarse que la antigüedad laboral es un elemento importante para este tipo de influencia ya que una persona con menor tiempo dentro de la organización, tendrá un mayor desconocimiento de los procesos laborales en comparación con los empleados de mayor antigüedad, por lo que serán más susceptibles de adaptarse a lo que ya está previamente establecido.

Pfeffer (1993) apoya esta postura, indicando que la imitación social es un proceso que facilita la adaptación de las personas a su entorno, generando que no analicen sus conductas y, por el contrario, acepten e incluyan en su propio esquema las opiniones de los otros.

No obstante, esta imitación social puede formar parte de dos tipos de influencia. Por una parte, puede considerarse parte de la Conformidad, al considerarse homólogo a la influencia informativa (es decir, hacer lo que los otros para conocer mejor los procesos de trabajo). Sin embargo, también puede ser pauta para otro tipo de influencia social, al ensalzar el hecho de que, conforme el grupo de trabajo va interactuando dentro del entorno laboral, se van elaborando normas (además de las políticas organizacionales), que van dictaminando lo que es o no propio de cada persona.

Lo anterior da origen a una nueva forma de influencia dentro de las organizaciones laborales la cuál, si bien no es exclusiva de las empresas, sí es en este contexto donde se observa más claramente su efecto.

Normalización

Feliu y Lajeunesse (2004), definen a éste tipo de influencia como **Normalización**, entendida como el proceso de creación de las normas que regulan la conducta, percepción, pensamiento o los deseos de la persona en una situación concreta.

Al respecto, Morales (1999, en Chávez-Alba, 2005), indica que esta creación de normas ocurre en situaciones ambiguas, en las que las personas que están inmersas en la relación social no tienen un marco de referencia, por lo cuál, pueden optar por dos respuestas:

- Seguir, sin cuestionamientos, la opinión de los otros, lo que va generando la interiorización de dichas posturas, las cuales determinarán los propios juicios posteriores.
- Buscar el consenso, es decir, escuchar las opiniones de las diversas personas que integran el grupo y llegando a un acuerdo que favorezca a todos.

Como se puede observar, éste tipo de influencia es más aplicable en situaciones en las que hay cierta convivencia grupal, donde gracias a la constante interacción, se va generando una “norma” común a todos los integrantes, a partir de la cuál se determinará también lo que es apropiado para

cada rol que se maneje dentro del grupo (considerando que una misma persona puede ocupar distintos roles dentro del mismo grupo social).

Estos dos tipos de influencia (normatividad y conformidad), se presentan en un contexto más amplio, en el cuál, al estar inmersos en una relación con muchas personas con opiniones en ocasiones contrarias a la propia, nos sentimos obligados a emitir una respuesta acorde con el grupo para no sentirnos relegados de él.

Innovación

Sin embargo, ¿Qué pasa con las minorías, con esos pequeños grupos, o incluso individuos, que no están de acuerdo con las normas de su entorno y quieren proponer nuevas normas para trascender dentro de la empresa?

Feliu y Lajeunesse (2004), denominan a éste efecto como Innovación, y lo definen como una forma de influencia en la que la minoría intenta hacer prevalecer sus normas en el grupo blanco.

Sin embargo, el término “minoría” es un concepto bastante relativo, ya que dentro de cualquier grupo social, cada persona tiene distintos roles a la vez, algunos de los cuales lo hacen partícipe de grupos mayoritarios y, otras veces, de las minorías.

Dentro del ambiente organizacional, es factible encontrarse este tipo de influencia, en especial, por parte de las personas de niveles jerárquicos inferiores que no están de acuerdo con la forma en que se maneja en poder dentro de su ambiente de trabajo, y comienzan a ejercer ciertos intentos de influencia hacia las personas que lo sustentan.

Con esto, queda claro que el término “minoría” no hace referencia solo a la cantidad de personas que integran un grupo, sino a la autoridad que se les confiere y que los coloca en una situación de poder, esto es, que aunque un grupo esté integrado por muchas personas, si éstas no gozan de cierto poder en las decisiones organizacionales, en automático esto los coloca en una situación de minusvalía en comparación con las autoridades de mayor jerarquía.

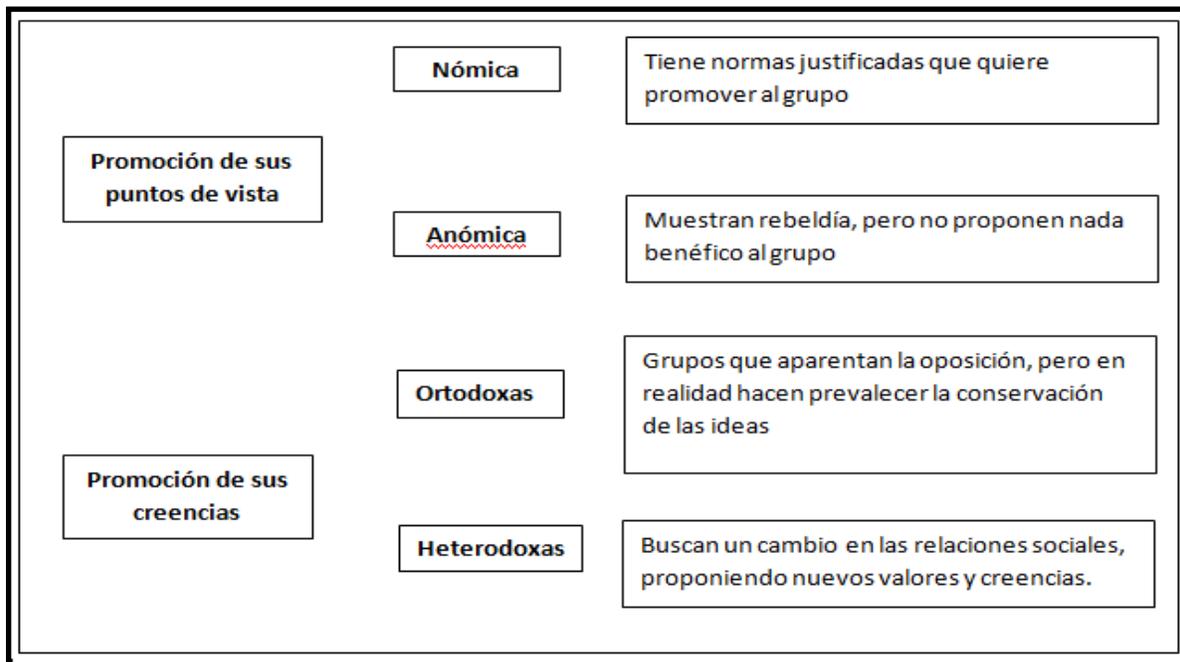
Al respecto, Parsons (1963, en Morales, 1999, citado por Chávez-Alba, 2005), afirma que las minorías tienen ciertas estrategias de influencia:

- **Persuasión:** Convencer a los demás a través del razonamiento
- **Inducción:** Proponer situaciones positivas para el otro
- **Internalización:** Dar a conocer los efectos contraproducentes de la no realización de una acción
- **Disuasión:** Enfatizar las consecuencias negativas de realizar una acción contraria a la propuesta

Lo que se cuestiona es si en realidad, las minorías tienen un propósito benéfico para el grupo en que se desenvuelven, ya que en ocasiones lo que sustenta a esos pequeños grupos es un simple deseo de oponerse a lo ya establecido, sin generar una verdadera propuesta de mejora.

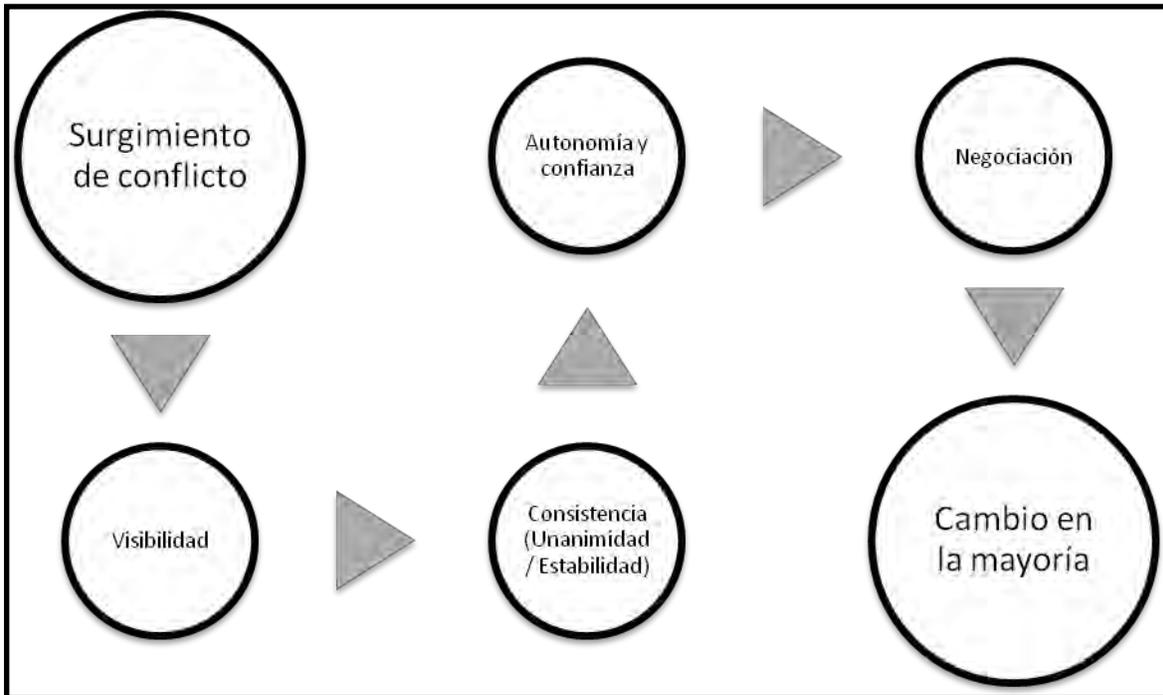
Ibañez-García (2004) propone que, para conocer a que tipo de minoría nos estamos enfrentando, es necesario analizar las ideas en las que se sustenta, las cuáles dan origen a las normas que intentan promover:

Fig. 3. Tipos de minorías (Ibañez-García, 2004)



De la misma forma, dicho autor plantea que las minorías no surgen de la noche a la mañana, sino que siguen un proceso específico:

Fig. 4. Proceso de creación de las minorías (Ibañez-García, 2004)



A partir de la identificación del tipo de influencia que se pretenda ejercer, el agente debe emitir comportamientos específicos que le acerquen al cumplimiento de sus objetivos. Estos comportamientos son conceptualizados como Tácticas de influencia, y son tan variados como los propios trabajadores que la ejercen.

Tácticas De Influencia

A lo largo de las décadas, las investigaciones en torno al tema de la influencia, han permitido detectar las tácticas específicas que utilizan los trabajadores en sus intentos de influencia. Así, los criterios para clasificar a las tácticas se han extendido enormemente, debido a que cada investigador tiene sus propios estándares de medición y análisis de las conductas.

Uno de los primeros intentos por conocer las tácticas de influencia, fue llevado a cabo por Falbo (1977, en González-Sánchez, 2004), quien a través del método inductivo, solicitó a 141 personas que describieran la forma en la que influían a las demás personas obteniendo, a través del método

denominado “Escalamiento multidimensional”, cuatro grupos integrados por tácticas de influencia específicas:

Tabla 4. Tácticas de influencia propuestas por Falbo (1977, en Chávez-Alba, 2005)

Racionales (Compromiso)	Irracionales (Engaño)	Directas (Persistencia)	Indirectas (Manipulación)
Razonar	Evasión	Afirmar	Insinuación
Negociar	Engaño	Declaración sin fundamento	Manipulación del pensamiento
Llegar a acuerdos	Emociones del agente	Hecho consumado	

Esta investigación sirvió como cimiento de estudios posteriores, al ser uno de los primeros intentos inductivos de analizar la influencia. Sus fructíferos resultados despertaron el interés de otros investigadores por comprender más a fondo los efectos de la influencia a nivel personal y organizacional.

De hecho, las nuevas disertaciones en torno a este tema extendieron su enfoque a otros aspectos estrechamente vinculados con las tácticas de influencia, como lo es el efecto que tiene la jerarquía organizacional en la elección de las tácticas de influencia más precisas (tema que se abordará a profundidad más adelante).

Siguiendo este curso de acción, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Chávez-Alba, 2005), solicitaron a 165 sujetos que narraran un incidente crítico que hubieran tenido en su trabajo (62 ascendente, 54 descendente y 49 lateral). Como resultado de su investigación, obtuvieron 370 tácticas, las cuáles fueron sometidas a un análisis interjueces, quedando agrupadas en 14 categorías:

Tabla 5. Tácticas de influencia propuestas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Chávez-Alba, 2005)

Clandestinidad	Intercambiar beneficios
Perseverar	Acciones personales negativas
Recompensar	Entrenar a los demás
Exigir	Auto-presentación positiva
Establecer coaliciones	Pedir con flexibilidad
Requerir	Acciones administrativas negativas
Respaldo a una solicitud	Explicación racional de una solicitud

No obstante, si bien el estudio antes mencionado contó con una serie de inconsistencias metodológicas, así como la falta de validez de contenido (Schriesheim y Hinkin, 1990; Yukl y Falbe, 1990), también fue de las primeras materializaciones que buscaban descubrir las características de la influencia, lo cuál ha servido de pedestal para futuras investigaciones.

Más tarde, Howard, Blumstein y Schwartz (1986, en Chávez-Alba, 2005), formularon 6 estrategias de influencia características en las organizaciones:

- **Intimidación.** Amenazar, violentarse, insultar
- **Autocracia.** Autoritarismo, reclamar derechos
- **Manipulación.** Impedimentos, promesas, prejuicios
- **Súplica:** Alegato, defensa, llanto indefenso y colaborador
- **Negociación:** Razonar, ofrecer, intercambiar
- **Desinterés.** Generar culpa, huir de la escena, malhumorarse

No obstante, conforme avanzaron las investigaciones, los estudiosos del tema fueron encontrando nuevas formas de efectuar la influencia, o bien, fueron capaces de hacer clasificaciones más integrales de la influencia.

Kipnis y Schmidt (1988), continuando con su interés por analizar a detalle las implicaciones de la influencia dentro de las organizaciones, realizaron una investigación, basándose en la clasificación

de Perrault y Miles, quienes años atrás habían reconocido la existencia de 5 estilos de influencia, agrupados de acuerdo a los individuos que utilizan ciertas tácticas de influencia:

- Múltiples tácticas de influencia
- Conocimiento experto
- Tácticas amistosas
- Posición formal
- No influenciadores

Siguiendo esta línea de trabajo, Kipnis y Schmidt (1988), hicieron una mezcla de dichos estilos, concluyendo por puntualizar tres estilos de influencia, que a continuación se definen:

Tabla 6. Estilos de influencia (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, en Chávez-Alba, 2005)

Estilo de Influencia	
Escopeta (Shotgun)	Se caracterizan por el empleo de múltiples tácticas, basadas su mayoría en la negociación y la asertividad. Este grupo tiene mayor necesidad de obtener beneficios, por lo que buscan a toda costa el medio para obtener sus metas.
Táctico	La base de este estilo de influencia son los conocimientos y habilidades, lo que permite obtener la confianza del blanco a través del uso de la razón
Espectador (Bystander)	Se presentan pocos intentos de influencia hacia el blanco. Caracteriza a personas que tienen poca necesidad de ganar la confianza de los otros.

El estudio antes mencionado más que definir los tipos de tácticas a través de las cuáles se puede efectuar la influencia, se enfocaron en clasificarlas de acuerdo al número y frecuencia con las que se recurren al uso de las tácticas.

Sin embargo, el interés por solucionar las fallas que habían aparecido algunos años antes con la investigación de Kipnis y cols. (1980), resurgió años más tarde, cuando algunos investigadores decidieron replicar dicho estudio a fin de clarificar algunos detalles que habían quedado inconclusos.

Schriesheim y Hinkin (1990), como se mencionó con anterioridad, demostraron que el estudio de Kipnis et al. realizado algunos años antes, carecía de validez de contenido. Fue entonces cuando decidieron replicar dicho estudio, aplicando el **“Profile of Organizational Influence Strategies” (POIS)** constituido por 58 ítems, a 754 graduados que estuvieran laborando. Dicha muestra fue segmentada para resolver el cuestionario: 225 para influencia ascendente, 285 para influencia lateral y 244 para influencia descendente.

La investigación se constituyó por cuatro estudios. Los dos primeros se centraron en indicar con que frecuencia utilizaban ciertas tácticas de influencia con su supervisor, en tanto que los dos restantes se enfocaron en analizar la validez de contenido del instrumento creado por Kipnis et al. (1980).

La principal conclusión a la que llegan los autores, es que el instrumento de Kipnis era muy extenso, motivo al que atribuyen los resultados tan imprecisos en las primeras investigaciones en torno a la influencia. Asimismo, concluyen que lo ideal sería utilizar el cuestionario (POIS) resumido a 18 ítems, representativos de 6 dimensiones de influencia.

Yukl y Falbe (1990, en Chávez-Alba, 2005) encontraron ciertas similitudes con Kipnis et al. (1980), entre las que figuran el mantenimiento de ciertas tácticas de influencia:

- Asertividad
- Congraciación
- Racionalidad
- Intercambio
- Apelación ascendente
- Coaliciones

No obstante, las tácticas de “sanción” y “bloqueo” fueron sustituidas por los autores, debido a que su uso era poco frecuente, además de tener una definición muy imprecisa. En su lugar, se incluyeron las tácticas de “Apelación a la inspiración” y “Consulta”, las cuáles demostraron ser significativas en la muestra que participó en la investigación.

Así, Yukl y Falbe concluyeron la existencia de 8 tácticas de influencia, las cuáles fueron definidas de la siguiente manera:

Tabla 7. Tácticas de influencia propuestas por Yukl y Falbe (1990)

Táctica	Definición
Presión	Empleo de la intimidación o demanda para que los demás accedan a la petición
Apelación ascendente	Recurrir a altos mandos que, a la vez de apoyar la idea, aumenten el compromiso de la tarea
Intercambio	Ofrecer recompensas tangibles ó recordar la ayuda que se ha dado, a cambio de la realización de algo que se espera del blanco
Coalición	Buscar que otros nos apoyen para así persuadir al blanco de que es lo adecuado
Congraciación	El agente se muestra con buen talante para que el blanco adopte una imagen positiva de él
Persuasión racional	Uso de evidencia y argumentos lógicos para inducir a la realización de una tarea
Consulta	Permitir la participación en la planeación o implementación de una tarea para involucrar al blanco en el proceso
Apelación inspiracional	Recurrir a la emotividad y a la apelación de valores e ideales para aumentar la motivación hacia la tarea y la confianza

Dos años más tarde, Yukl y Tracey (1992), hacen una categorización de 9 tácticas de influencia, las cuáles definen de la siguiente manera:

Tabla 8. Tácticas de influencia propuestas por Yukl y Tracey (1992)

Táctica	Definición
Presión	Exigir y amenazar continuamente para que el blanco acceda a la petición
Intercambio	Ofrecimiento de recompensas tangibles a cambio de hacer lo que se le solicitó
Persuasión racional	Explicación lógica y coherente de porqué debe realizarse cierta acción

Coalición	Recurrir a personas que el blanco admira o respeta para que éste acceda
Interés personal	Recurrir a la amistad o lealtad entre el agente y el blanco
Adulación	Resaltar el valor del blanco a través de adulaciones y elogios
Recurrir a aspiraciones	Incitar al cambio enfatizando el reto que implica para el desarrollo personal
Legitimación	Apelar a las normas, autoridad y políticas de la organización
Consulta	Permitir la opinión y participación activa del blanco en las decisiones organizacionales

Sin embargo, las investigaciones llevadas a cabo hasta ese entonces habían sido realizadas en países extranjeros, existiendo pocas investigaciones aplicadas al contexto mexicano.

Así, una de las investigaciones de mayor renombre en México en torno a éste tema ha sido la realizada por Uribe-Prado, Valle-Gómez, González-Sánchez y Flores-Salazar (2003), quienes hicieron una réplica del estudio de Falbo (1977), a fin de hacer una sistematización más precisa acerca de cómo perciben los mexicanos las tácticas de influencia.

El estudio consistió en que los participantes narraran un incidente laboral que hubieran tenido los últimos 6 meses con su jefe, subordinados o colegas. Las narraciones fueron sometidas a un análisis interjueces para obtener un listado de las tácticas específicas de influencia, encontrándose 27 tácticas: 10 similares a las de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), 10 a las de Falbo (1977) y siete nuevas tácticas “mexicanas”, que a continuación se mencionan:

Tabla 9. Tácticas de influencia de Uribe-Prado y cols. (2003)

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)	Falbo (1977)	“Tácticas mexicanas”
Acciones clandestinas	Afirmar algo	Repartir el trabajo
Acciones amenazantes	Negociar	Ordenar a los demás
Intercambio de beneficios	Engañar	Obedecer
Capacitar	Expresiones faciales	Revisar para aclarar

Recompensar	Evadir	Hacer el trabajo de otros
Alardear	Mostrar experiencia	Intimar
Ordenar	Desafiar	Ser amable
Pedir un favor	Insinuar	
Explicación racional	Persistir	
Hacer alianzas	Exponer sin fundamento	

La segunda parte de la investigación, se enfocó a buscar la configuración semántica de las tácticas de influencia encontradas en la población mexicana, encontrando que, si bien hay coincidencias con la investigación de Falbo (1977) en cuanto al número de grupos, hay una diferencia semántica considerable entre ambas investigaciones (Uribe et al., 2003). Así, la configuración semántica y su significado, se mencionan a continuación:

Tabla 10. Configuración semántica de las tácticas de influencia mexicanas (Uribe-Prado y cols., 2003)

Grupo Semántico	Ejes fundamentales	Comportamientos propios de cada grupo
Persuasión Racional	Racionalidad y cordialidad	Ser amable Hacer trabajo con otros Hacer alianzas Explicación racional Pedir favores Recompensar Capacitar
Persuasión Autoritaria	Autoritarismo	Obedecer

		Evadir
		Afirmar algo
		Ordenar
		Alardear
		Amenazar
Persuasión Irracional	Irracionalidad	Exponer sin fundamento
		Persistir
		Insinuar
		Desafiar
		Expresiones faciales
		Engañar
		Acciones clandestinas
Persuasión Afectiva	Emoción, afectividad	Intimar
		Revisar
		Orientar
		Repartir
		Experiencia
		Negociar
		Intercambio

Asimismo, los autores definieron cada una de las tácticas localizadas, al tiempo que tradujeron las tácticas coincidentes con las de Kipnis et al. y Falbo (en Martínez-Rodríguez et al., 2006):

Tabla 11. Definición de las Tácticas de influencia (Uribe-Prado, 2003., en Martínez-Rodríguez et. al., 2006)

Táctica	Nombre original	Autor	Definición
Ser amable		Uribe-Prado	Tener un comportamiento amable o aceptado por los demás
Hacer el trabajo de otros		Uribe-Prado	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas
Hacer alianzas	Coalitions	Kipnis et al.	Obtener el apoyo de los demás con acuerdo formal e informal
Explicación racional	Explained rationale for request	Kipnis et al.	Argumentar razones para llevar a cabo una acción
Pedir favores	Weak ask	Kipnis et al.	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad
Capacitar	Training	Kipnis et al.	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje
Obedecer		Uribe-Prado	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla
Insinuar	Hinting	Falbo	Dar a entender indirectamente algo
Persistir	Persistente	Falbo	Intento repetitivo de influenciar a alguien
Alardear	Self-presentation	Kipnis et al.	Mostrarse como una persona capaz y agradable
Acciones	Clandestine	Kipnis et al.	Realizar acciones de

clandestinas				manipulación, premeditación y ventaja. Secreto oculto.
Mostrar experiencia	Expertise		Falbo	Hacer alarde de conocimientos o habilidades
Orientar a los demás			Uribe-Prado	Dirigir o informar a alguien lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos
Repartir el trabajo			Uribe-Prado	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas
Exponer sin fundamento	Simple statement		Falbo	Sostener un argumento sin tener el respaldo de las evidencias
Intimar			Uribe-Prado	Trabajar amistad (intimidad), vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar relaciones con una persona, congeniar, fraternizar, simpatizar
Negociar	Bargaining		Falbo	Acción de intercambiar favores
Recompensar	Reward		Kipnis et al.	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño
Engañar			Falbo	Hacer caer en un error, mentar, defraudar
Dar (Ordenar)	Demand		Kipnis et al.	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.
Acciones amenazantes	Personal actions	negative	Kipnis et al.	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables

Intercambio de beneficios	Exchange	Kipnis et al.	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas
Afirmar algo	Assertion	Falbo	Sostener o dar por cierta una cosa
Expresiones faciales para manipular	Emotion agent-target	Falbo	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleja emociones para cambiar el estado de ánimo
Revisar para aclarar dudas		Uribe-Prado	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla
Desafiar	Fair accompli	Falbo	Hacer lo que se desea libremente
Evadir	Evasión	Falbo	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea

Sin duda, ésta investigación puso de manifiesto las diferencias culturales, ya que aparecieron aspectos conductuales aplicados al trabajador mexicano, demostrando la incidencia de la cultura en la elección de las tácticas de influencia.

Al respecto, Díaz-Guerrero (1994), apoya ésta perspectiva, indicando que el mexicano, a diferencia de otras culturas (por ejemplo, la estadounidense), busca el gregarismo, la unión con las demás personas (dados los valores aprendidos por su apego a la familia). Así, los resultados de Uribe et al., demuestran ésta situación, al figurar entre las “tácticas mexicanas”, algunas como intimar u orientar a los demás, lo que pone de manifiesto que el mexicano, más que la individualidad, valora el mantenimiento de relaciones sociales con las personas con quienes convive.

Factores socio-culturales que inciden en la influencia

Al respecto, algunos autores se han preocupado por analizar los factores que, aunados a las propias necesidades de los agentes, determinan la elección por una u otra táctica de influencia.

En 1992, Yukl y Falbe (en Martínez-Rodríguez et al., 2006), establecen un modelo acerca de los factores que inciden en la elección de las tácticas más precisas para lograr una influencia eficaz:

La consistencia que se tengan con las normas sociales y las expectativas de rol de acuerdo al contexto

- La **base de poder** que tenga la persona, así como el contexto en el que se desarrolle la influencia
- Nivel de **resistencia** de la persona blanco
- Costo de utilizar una táctica en relación con los beneficios que se podrán obtener

La elección de una táctica en comparación con otra, como puede observarse, tiene un respaldo considerable en las normas y expectativas sociales, las cuáles se adquieren de acuerdo al contexto específico, motivo por el cuál las estrategias que son útiles para influenciar a los jefes, no ejerzan los mismos efectos sobre los colegas, ya que lo que se espera del rol que se juega es completamente distinto como subordinado a como compañero.

González (2004, en Martínez-Rodríguez et. al., 2006), refieren también que la elección y frecuencia del uso de ciertas tácticas de influencia, está en función de ciertas características, como son:

- Éxito o fracaso en experiencias previas al usar dicha táctica
- Fuente de poder del agente y blanco
- Situación predominante

Asimismo, cada cultura establece patrones distintos de conducta de las personas, de acuerdo a distintos criterios. Díaz-Guerrero (1994) afirma que, mientras en países extranjeros, el individualismo es lo que caracteriza a las personas, la personalidad del mexicano se fundamenta en las relaciones sociales, las cuáles ejercen un efecto considerable en su comportamiento.

De la misma forma, existen otros factores que inciden en la toma de decisiones con respecto a qué táctica es más viable utilizar en ciertos ambientes de trabajo, como el sexo ó la jerarquía organizacional, entre otros.

Sexo

Las diferencias entre hombres y mujeres a lo largo de la historia de la humanidad han sido significativas, sin embargo, en su mayoría, han puesto de manifiesto características “propias de cada sexo”, lo que ha inducido a la creación de estereotipos que ponen en detrimento la condición social de las mujeres en las organizaciones.

En primera instancia, es factible observar como se hacen visibles en aspectos tan usuales como lo es la vestimenta (rosa para las niñas y azul para los niños) ó el tipo de juegos (las mujeres juegan con muñecas y los hombres con carritos), aspectos de suma importancia, ya que van moldeando el comportamiento de dichos niños al llegar a edades tardías.

Es lógico aseverar que así como existen características físicas que diferencian a los hombres y mujeres, existan también contrastes en la personalidad que caracterizan a cada sexo. Al respecto, Myers (2003) asume que esas diferencias se van creando desde la infancia, debido a que los patrones de crianza son diametralmente distintos para los niños y para las niñas.

Algunos autores (Deaux, 1993; Ruble y Martin, 1998, en Morales, 2007) se han dado a la tarea de estudiar las características psicosociales, así como las diferencias en los juicios e inferencias que se hacen sobre los roles propios del sexo, determinando que las mujeres se caracterizan por ser emocionales, tiernas, afectuosas y con propensión a la cohesión grupal, mientras que los varones son competitivos, ambiciosos, autónomos y con interés en aumentar la productividad.

Asimismo, son múltiples los ambientes en donde pueden observarse dichas discrepancias conductuales: el hogar, la escuela, el grupo de amigos y, aún más claramente, en las organizaciones laborales. Y esto es debido, precisamente, a que en las empresas ocurren distintos procesos que exaltan las diferencias tanto entre las personas en general, como entre sexos, por ejemplo: liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, y tácticas de influencia, buscando que la elección de las mismas sean congruentes con el propio género.

Respecto a las investigaciones realizadas en torno a las diferencias entre hombres y mujeres acerca del uso de tácticas de influencia, Campbell (1991, en Rosales-Casco, 2006) encontraron cierta concordancia entre los factores sociales y el resultado explícito de la influencia, ya que indica que,

dado que socialmente es aceptado el papel dócil de la mujer, cuando éstas ocupan altos niveles jerárquicos y tienen una orientación a las tareas, son descritas por sus empleados como dominantes y agresivas, en tanto que las enfocadas a las relaciones personales son percibidas como condescendientes e indecisas.

Barbutto y cols. (2007), encuentran ciertas similitudes con ésta investigación, al detectar que en el ámbito laboral, la influencia ejercida por las mujeres es percibida como más democrática, participativa e inclusiva, en tanto que el ejercicio de la influencia del género masculino se percibe como autocrático y muy directo.

Instone, Major y Bunker (1983, en Uribe-Prado, et. al, 2005), encuentran que la elección de las tácticas de influencia de acuerdo al sexo, también está en función de la posición jerárquica que ocupan dentro de la empresa, así, las mujeres emplean una mayor cantidad de tácticas generalmente de tipo indirecto, mientras que los hombres recurren a un menor número de tácticas, preferentemente la recompensa y la coerción.

Jerarquía organizacional

El proceso de influencia, como el poder, puede observarse desde dos enfoques principales: el del agente y el del blanco. Sin embargo, como se ha tratado de enfatizar a lo largo del capítulo, la influencia, a diferencia del poder, no es un unidireccional, ya que la persona sobre quien se ejerce la influencia, en un momento dado puede tomar medidas e intentar ejercer influencia sobre la persona que en un primer momento fungía como agente.

Uribe-Prado et al. (2003), llegan a la conclusión de que, para conocer como se da el proceso de influencia en el contexto laboral, es preciso aclarar sus principales puntos:

- Hay alguien que dirige la influencia (agente)
- Existe alguien que recibe la influencia

La efectividad de la influencia puede estar determinada por las tácticas de influencia que utilice el agente, independientemente de la capacidad de poder, la resistencia al mismo o la dependencia unilateral.

En el caso de la influencia en las empresas, la jerarquía organizacional determina en gran medida la forma en la que se manifiesten explícitamente los intentos de influencia. De hecho, Mowday (1978, en Muchinsky, 2002), indica que la elección del blanco surge a partir de dos vertientes:

- **Las expectativas de acceso (Control del blanco sobre los recursos).** Buscar que la persona blanco esté animosa ante nuestra propuesta y así facilite la intervención de la táctica de influencia elegida.
- **Ubicación en la línea jerárquica.** Implica analizar si es necesario ejercer la influencia directamente sobre la persona blanco o si, de acuerdo a su nivel jerárquico, es necesario el establecimiento de coaliciones con personas significativas para la persona blanco.

La jerarquía organizacional es un elemento prioritario en el ejercicio de la influencia, ya que permite entrever las oportunidades y limitaciones en el repertorio conductual con el que cuentan las personas para ejercer la influencia. Asimismo, fija los canales de comunicación que deben seguirse dentro de la empresa para que ésta siga un curso satisfactorio

Al respecto, Simón (1960, en Chávez-Alba, 2005), indica que la jerarquía organizacional se basa en dos características principales:

- **Asimetría:** Si A tiene autoridad sobre B, éste no la tiene sobre A
- **Transitividad:** Si A tiene autoridad sobre B, y B la tiene sobre C, entonces A tiene autoridad sobre C

Entonces, cuando el jefe requiere que el subordinado ejecute una acción determinada, basta con que recurra a la posición que ocupa dentro de la empresa, la cual, en si, le ofrece una serie de ventajas para realizar los intentos de influencia.

Dirección de la influencia

Influencia descendente

La influencia descendente procede del poder legítimo que encierra el puesto, a lo que se le pueden atribuir características como el ordenamiento basado en la supervisión y control, así como el que las

reglas están estipuladas en manuales, lo que permite que todos conozcan su postura dentro de la empresa.

Porter (2003, en Chávez-Alba, 2005), afirma que existen ciertas características que deben considerarse como punto de partida en la investigación sobre la influencia descendente:

- El agente tiene autoridad formal que el blanco no tiene
- A la autoridad formal, se le añaden otras bases del poder
- Generalmente, el receptor de la influencia, al tener un menor nivel jerárquico, dependerá de su superior

Estas nociones permiten retomar algunos aspectos del capítulo anterior, en especial, en torno a la autoridad y las bases del poder. En la influencia descendente, al agente se encuentra en una postura privilegiada ya que, además de tener la base legítima de poder, se puede apoyar en otros tipos de poder, gracias a su personalidad y la forma en la que se maneja dentro de su equipo de trabajo.

Las investigaciones realizadas en torno a la influencia descendente han encontrado las principales tácticas que utilizan los jefes cuando buscan que sus empleados realicen las actividades que esperan de ellos:

Tabla 12. Tácticas de influencia descendente (Yukl y Tracey, 1992)

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)	Yukl y Tracey (1990)
Asertividad	Aspiracional
Sanciones	Presión
	Intercambio

Luque y Munduate (2000) coinciden con Kipnis et al., encontrando en su investigación que las tácticas más empleadas por los directivos hacia sus subordinados son la asertividad y las sanciones. No obstante, los autores también hallaron que, a pesar de contar con un extenso abanico de tácticas de influencia, los superiores no demostraron hacer uso de las mismas.

Una posible explicación a este hallazgo es que, al contar con una autoridad formal (sustentada por la base legítima de poder), los directivos no consideran relevante hacer uso de otras tácticas, ya que esta en si es capaz de ejercer presión sobre los empleados para realizar las actividades solicitadas por el superior.

Esta conjetura encuentra sustento en la noción de que el poder legítimo que emana del puesto hace innecesaria la intervención de las características personales, ya que los empleados se subordinan al puesto y sus implicaciones más que a la persona que lo ocupa (Pfeffer, 1993).

De la misma forma, un aspecto que sería oportuno considerar al momento de detectar las tácticas propias de cada nivel jerárquico es, como se mencionó previamente, el objetivo que se persigue, ya que como lo demuestran algunos autores (Yukl y Falbe, 1992; Luque y Munduate, 2000), existe cierta correlación entre los objetivos que se buscan y el empleo de las tácticas, lo que podría incidir significativamente en el uso de las diferentes tácticas de influencia (ya que los objetivos propios de cada nivel jerárquico son esencialmente distintos).

Lo anterior permite cuestionarse, ¿Qué ocurre con los empleados de menor rango?, ¿Qué propósitos persiguen con la influencia?

Influencia Lateral

Es el tipo de influencia que se ejerce entre empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Un rasgo importante de este tipo de influencia, es que no hay distinto nivel jerárquico ni autoridad entre agente y blanco (Ramírez-Martínez, 2008).

No obstante, en lo que si difieren es en la fuente de poder que tienen, lo cuál en cierta medida puede determinar el tipo de táctica que utilizarán en el ejercicio de la influencia a través de sus distintas direcciones posibles (ascendente, descendente y lateral).

De acuerdo a Pelz (1952, en Peter et al., 1990), la influencia ascendente aumenta su importancia por el hecho de que los líderes capaces de influir en sus superiores, aumentan su potencial para influir sobre otras personas de distinto nivel jerárquico.

Así, Yukl (1990, en Chávez-Alba, 2005), encuentra que el **intercambio**, es el principal medio a través del cuál los empleados influyen en vía lateral, incluyendo conductas como ofrecimientos implícitos ó explícitos a cambio de hacer lo que solicita el agente.

Dos años más tarde, Yukl y Falbe (1992), sostienen que, en vista de la ausencia de diferencia jerárquica entre las partes involucradas en la influencia lateral, los empleados recurren a otros tipos de influencia, ajenos a la autoridad formal, como son:

- Intercambio
- Súplica personal
- Legitimación

Lo anterior pone de manifiesto que la subordinación de la que forman parte, no es una condición tajante para que el empleado busque la consecución de sus metas, ya que al no contar con una posición de autoridad formal, puede echar mano de otras tácticas que le permitan cambiar la conducta de sus compañeros en dirección de lo que el necesita.

De la misma forma, además de las tácticas de influencia ya detectadas e investigadas por diversos autores, Manzanares (en Ramírez-Martínez, 2008; en Morales y Morales, 2009), postula la existencia de otros tipos de influencia lateral, los cuáles se presentan en situaciones sociales:

- **Socialización:** La influencia de la organización hacia el individuo es por órdenes formales y requerimientos
- **Individualización / Personalización:** Proceso recíproco de la influencia individual de un miembro en la organización o en parte de ella.
- **Influencia Intergrupo:** Influencia de un grupo en otro grupo
- **Influencia de grupo:** Influencia de un grupo hacia el miembro de otro grupo.
- **Influencia interindividuo:** Influencia del miembro de un grupo hacia el miembro de otro grupo

En éste dirección de la influencia, es importante destacar el papel de la comunicación informal y de la normalización, ya que ambos procesos van moldeando la forma de ser del empleado,

sancionando o premiando sus conductas y definiendo, implícitamente, los criterios de lo que es válido o no hacer en su rol dentro de la organización.

Sin embargo, esto no sólo se aplica a nivel lateral, sino que dichos procesos (normalización y comunicación informal) aplican también en la relación que el empleado sostiene con personas de otros niveles jerárquicos, en especial, a nivel ascendente.

Influencia Ascendente

Las organizaciones, como se ha reiterado a lo largo de los capítulos, están conformadas por personas con creencias, sentimientos, pensamientos y conductas distintas. Dentro de la misma, estas personalidades se deben entremezclar para dar forma a un objetivo común: lograr los objetivos de la empresa.

No obstante, la realización del trabajo lleva implícito el deseo por parte de los trabajadores, de que éste satisfaga sus necesidades personales, tanto de carácter económico como personal. Sin embargo, cuando estos trabajadores se encuentran en una postura jerárquica de subordinación, deben someterse a las órdenes de sus jefes, lo cuál muchas veces coarta con su libertad de actuar y, por ende, su posibilidad de alcanzar sus metas.

Diversos autores afirman que no se ha concedido la importancia debida a la influencia ascendente, ya que las investigaciones se han encauzado a indagar la forma en la que los jefes influncian a sus subordinados. Así, a la influencia descendente se le ha denominado como “administración y liderazgo”, a la influencia lateral como socialización y dinámica de grupo” Porter, 2003 en Chávez-Alba, 2005), pero ¿Cómo llamar a la influencia ascendente?

La dificultad de resolver a éste cuestionamiento reside en la poca valoración que ha tenido éste tipo de influencia dentro de las empresas, siendo ésta una actitud equivocada pues el efecto que tiene la influencia que ejercen los empleados sobre sus jefes, tiene efectos benéficos para ambos.

En primera instancia, Kipnis y Schmidt (1984, en Uribe-Prado et al., 2003) sostienen que los empleados que persuaden a sus jefes, contrario a lo que se podría pensar, obtienen una mejor

evaluación del desempeño, adquieren mayor poder dentro de la empresa y tienden a evaluar más favorablemente su propio trabajo, generando mayor satisfacción..

Yukl y Falbe (1992), encontraron que las tácticas empleadas con mayor frecuencia en dirección ascendente son la consulta y la apelación a la inspiración. No obstante, sostienen que el uso de ciertas tácticas a nivel ascendente, está en función de los propósitos que se pretende alcanzar.

Aunado a lo anterior, se encuentra el hecho de que el contexto determina en gran medida el tipo de influencia que se intentará ejercer, lo que denota el hecho de que una estrategia exitosa en un momento, puede resultar fallida en otro.

Porter, Angle y Allen (en Maslyn, Farmer y Fedor, 1996 citados por Martínez et al., 2006), proponen un Modelo de Influencia Ascendente, a través del cuál analizan los factores capaces de predecir las tácticas de influencia que emplearán los subordinados. A través de su Modelo LISREL, concluyen que cuando una táctica de influencia ascendente resulta fallida en un principio, los empleados pueden mostrar conductas asociadas a la racionalidad o apelación a la importancia de la tarea, o incluso, apelar a la relación existente entre el agente y el blanco.

Morales-Morales (2009), confirma estos hallazgos, al encontrar que en los intentos de influencia ascendente, es común la apelación a la razón, consolidándose aún más esos resultados en las mujeres en comparación con los hombres.

Cohen y Bradford (1990, en Martínez-Rodríguez et al., 2006), refieren la existencia de 4 objetivos primordiales de influencia ascendente:

- Mejorar la eficiencia del cargo desempeñado a fin de alentar la iniciativa y promover un mayor grado de desafío, responsabilidad, autonomía ó responsabilidad.
- Brindar una mejor supervisión, ayudando a los nuevos desafíos, proporcionando retroalimentación e instrucción, disminuyendo las críticas subjetivas.
- Crear una mejor relación de trabajo, apoyando la cooperación mediante la comunicación franca, la influencia mutua, resolución conjunta de problemas y un nivel más elevado de confianza.

- Ser más eficientes en la planeación, ayuden a los empleados en la promoción de cambios, obtención de recursos necesarios para realizar el trabajo, influir en sus superiores y negociar con colegas.

No obstante, las investigaciones han encontrado diversas vertientes por las cuales ejercen influencia los subordinados, lo cuál demuestra que, a diferencia de sus superiores, los subordinados recurren a una mayor variedad de tácticas, en vez de limitarse a una táctica específica.

En México, Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (2005), realizaron el primer instrumento dedicado a medir las tácticas de influencia organizacional en dirección ascendente, quedando conformado por 21 reactivos, distribuidos en tres factores teóricos (persuasión racional, persuasión irracional y persuasión autoritaria), con una confiabilidad general de 0.71. Cabe mencionar que éste instrumento recoge algunas de las tácticas encontradas y definidas por sus antecesores, Kipnis y Schmidt y Falbe, dedicados a la investigación de éste tema.

Es por ello que, dada la importancia de éste tema, el propósito de la presente tesis es detectar las diferencias en las tácticas de influencia que utilizan los empleados para ejercer influencia sobre sus jefes, así como su relación con otras variables sociodemográficas

CAPITULO IV
METODO

Justificación y planteamiento del problema

Dentro de las organizaciones, convergen todo tipo de personas con conocimientos, sentimientos y habilidades completamente variados que, sin embargo, se conjuntan dentro de la empresa para lograr un objetivo en común. Por lo tanto, las organizaciones deben proveer al empleado de las herramientas necesarias para lograr su completa realización laboral y personal.

No obstante, existen otros factores que están fuera del locus de control del empleado, como lo es la personalidad de los compañeros con quienes se relacionan para la realización de sus actividades. Si bien al realizar un trabajo en equipo, se cuenta con diferentes opiniones y perspectivas acerca de un mismo fenómeno, también es cierto que el lograr la comunicación llega a ser más complicado.

La dependencia que se genera entre los colaboradores dentro de las organizaciones, llega a hacer más complejo el logro de las metas personales trazadas al ingresar a la empresa, ya que para su realización, se tiene que mediar la intervención de terceras personas, las cuales no siempre llegan a estar de acuerdo con nuestra forma de pensar o actuar dentro de la organización.

Así, la importancia de las organizaciones se va robusteciendo, al ser semillero no solo de personas laboralmente productivas, sino de personas satisfechas en un ámbito más personal, e incluso emocional, al formar parte de un equipo de trabajo productivo que favorece su propio crecimiento.

Sin embargo, ¿Qué pasa con aquellas organizaciones más bien burocratizadas, que mantienen un rígido esquema de trabajo y dificultan el flujo de información? Este es el principal tema de interés de la presente tesis, ya que en la actualidad, es de vital importancia que las organizaciones permitan a sus empleados explotar al máximo sus capacidades y habilidades para lograr su mayor potencial que, a final del día, generará beneficios a la empresa.

Pero entonces, ¿Cómo logran los empleados que sus superiores escuchen sus peticiones?, ¿Cómo logran persuadirlos al estar inmersos en una inamovible estructura organizacional? Esta ha sido tarea de los psicólogos laborales, la cual ha tomado importancia en las últimas décadas, al observarse que es imprescindible contar con empleados satisfechos con su trabajo, para fomentar su estabilidad dentro de las organizaciones y fomentar los beneficios psicológicos que genera un buen trabajo.

En la actualidad, los trabajadores recurren a una serie de alternativas que le faciliten su acceso a niveles más altos de la jerarquía, posibilitando así su inclusión en el proceso de toma de decisiones. No obstante, este fenómeno no es reciente, y el interés por conocer los medios de influencia se ha ido acrecentando, a grado de ser un tema central, en especial, dentro de las organizaciones.

Así, autores como López-Sáez (en Morales, et. al., 2007), han intentado distinguir entre los factores personales y contextuales que intervienen en el proceso de influencia. Sin embargo, otros investigadores buscaron las demostraciones más obvias de influir en los jefes inmediatos, generando evidencia de que los empleados, a pesar de poseer un menor grado de poder, disponen de otras herramientas para hacerse notar dentro de la organización.

Kipnis y Schmidt (1988), Yukl y Falbe (1990) y, en un contexto cultural más familiar, Uribe-Prado y cols. (2003), han encontrado una serie de manifestaciones de la influencia, provenientes de la desequilibrada distribución de poder dentro de las empresas. Y si bien uno de los beneficios adicionales que busca el empleado al ejercer la influencia ascendente es la mejora en la retribución económica, también busca la tranquilidad y estabilidad laboral.

Dentro del proceso de influencia ascendente, los colaboradores tienen que recurrir a otro tipo de estrategias, debido a que no poseen el mismo grado de autoridad que sus jefes inmediato. Por ello, considero de importancia conocer cuales son las tácticas que utilizan los empleados mexicanos para persuadir a sus jefes inmediatos, aumentando las investigaciones que se tienen al respecto sobre este tema.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las tácticas de influencia ascendente que utilizan los empleados de diferentes empresas de acuerdo a su nivel jerárquico?

¿Existe relación estadísticamente significativa entre el tipo de táctica de influencia ascendente elegida y el nivel jerárquico del empleado?

¿Existe relación estadísticamente significativa entre el tipo de táctica de influencia ascendente elegida y las variables clasificatorias?

Objetivos

Objetivo general

Determinar las tácticas de influencia que ejerce una muestra de trabajadores mexicanos, así como su relación con el nivel jerárquico que ocupan los empleados dentro de su estructura organizacional. Asimismo, se busca precisar en qué medida se correlacionan diversas variables sociodemográficas con el tipo de tácticas de influencia utilizada por los empleados

Objetivos específicos

- Determinar si existe correlación significativa entre las Tácticas de Influencia empleada por los trabajadores y algunas variables sociodemográficas como:
 - Sexo
 - Edad
 - Estado Civil
 - Nivel de estudios
 - Antigüedad laboral
 - Tipo de empresa
 - Giro de la empresa
 - Nivel jerárquico
 - Número de subordinados
 - Sueldo mensual
 - Autopercepción de satisfacción laboral

- Relacionar con investigaciones previas y determinar si existen similitudes o bien, el paso del tiempo ha incidido en las Tácticas de influencia empleadas por los trabajadores.

Variables

Variable dependiente:

- Tácticas de Influencia Organizacionales

Variable independiente:

- Nivel jerárquico

Variables clasificatorias:

- Sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, antigüedad laboral, tipo de empresa, giro de la empresa, número de subordinados, sueldo mensual, autopercepción de satisfacción laboral

Definición conceptual

- **Tácticas de Influencia:** son las formas que utilizan las personas para obtener lo que quieren. Asimismo, se define como las formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás (Yulk & Falbe, 1990)
- **Sexo:** Condición orgánica que distingue a las personas (Itam, 2010)
- **Edad:** Tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento (Larousse)
- **Estado Civil:** Condición de los individuos en lo referente a las relaciones de matrimonio. (Larousse)
- **Nivel de estudios:** Estudios máximos durante el cuál se asiste a un centro de enseñanza para llevar a cabo los estudios (Larousse)
- **Antigüedad laboral:** Periodo de tiempo que tiene el empleado de laborar en el puesto que actualmente desempeña (Larousse)
- **Tipo de la empresa:** Tipo de estructura que mantiene a la empresa de acuerdo a sus objetivos (Rodríguez, 1991)

- **Giro de la empresa:** Tipo de estructura que mantiene a la empresa de acuerdo a los recursos de donde procede (Grados, 2001)
- **Nivel jerárquico:** Posición jerárquica designada por la organización dependiendo el puesto que ocupe en ella (Chiavenato, 2004)
- **Número de subordinados:** Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo que están dirigidas por un jefe (Larousse)
- **Sueldo mensual:** Remuneración económica que recibe el trabajador realizado dentro de la organización (Larousse)
- **Autopercepción de satisfacción laboral:** Reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emoción al positivo o placentero (Locke, en Uribe-Prado, 2008)

Definición Operacional

- **Tácticas de Influencia:** Puntaje obtenido en la Escala de Tácticas de Influencia Ascendente (ETIO-SAJ) de Uribe-Prado (2003).
- **Sexo:** A partir de la respuesta emitida por el participante (masculino, femenino)
- **Edad:** A partir de la respuesta emitida por el participante
- **Estado Civil:** A partir de la respuesta emitida por el participante respecto a su estado civil (soltero, casado, divorciado, viudo, unión libre)
- **Nivel de estudios:** A partir de la respuesta emitida por el participante (Primaria, Secundaria, Preparatoria, Licenciatura, Maestría, Doctorado)
- **Antigüedad laboral:** A partir de la respuesta emitida por el participante respecto al tiempo laborado en su empleo actual
- **Tipo de empresa:** A partir de la respuesta emitida por el participante (pública, privada)
- **Giro de la empresa:** A partir de la respuesta emitida por el cliente (producción, comercial, servicios)
- **Nivel de puesto:** A partir de la respuesta emitida por el participante respecto al nivel jerárquico que ocupa su puesto dentro del organigrama (operativo, medio, directivo)
- **Personal a su cargo:** A partir de la respuesta emitida por el participante respecto a la cantidad de personas que tiene a su cargo

- **Sueldo:** A partir de la respuesta emitida por el sujeto respecto a la retribución económica mensual expresada en pesos
- **Autopercepción de satisfacción laboral:** A partir de la respuesta emitida por el participante respecto a su nivel de satisfacción en una escala del 1 (poca satisfacción) al 10 (mucho satisfacción)

Participantes

En la investigación participaron 119 trabajadores, hombres y mujeres, sin rango de edad delimitado, distribuidos entre nivel operativo (64), mandos medios (48) y directivo (7), de empresas tanto de la iniciativa privada (74) como pública (45).

Muestra

La muestra fue no probabilística, ya que está dirigida a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Tipo de estudio

Se aplicó un estudio no experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). No se manipuló ninguna de las variables que intervinieron en la investigación y únicamente se observó el comportamiento de los sujetos en un ambiente natural.

Se realizó un análisis descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) para analizar la incidencia del nivel jerárquico en la elección del tipo de influencia ascendente a elegir, así como su relación con otras variables clasificatorias de interés.

Instrumento

Se utilizó la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente (ETIO-SAJ) de Uribe-Prado (2003). La escala está conformada por 42 reactivos (tipo likert con 6 opciones de respuesta cada

uno), encargados de medir 16 tácticas de influencia agrupadas en Factores (Persuasión Racional, Persuasión autoritaria y Persuasión Irracional). Su confiabilidad general es de 0.722.

Es considerada una prueba de ejecución típica, para aplicación en lápiz y papel y de realización individual ó colectiva.

Asimismo, se agregó una hoja al final del instrumento para que los participantes completaran su información de datos personales para correlacionarlos con el resultado final del instrumento (Anexo 1).

Tabla 13. Tácticas de influencia ascendente que mide el ETIO-SAJ (Uribe-Prado, 2003)

Táctica	Nombre original	Autor	Definición
Ser amable		Uribe-Prado	Tener un comportamiento amable o aceptado por los demás
Hacer el trabajo de otros		Uribe-Prado	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas
Hacer alianzas	Coalitions	Kipnis et al.	Obtener el apoyo de los demás con acuerdo formal e informal
Explicación racional	Explained rationale for request	Kipnis et al.	Argumentar razones para llevar a cabo una acción
Pedir favores	Weak ask	Kipnis et al.	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad
Capacitar	Training	Kipnis et al.	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje
Obedecer		Uribe-Prado	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla
Insinuar	Hinting	Falbo	Dar a entender indirectamente algo

Persistir	Persistente	Falbo	Intento repetitivo de influenciar a alguien
Alardear	Self-presentation	Kipnis et al.	Mostrarse como una persona capaz y agradable
Acciones clandestinas	Clandestine	Kipnis et al.	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto oculto.
Mostrar experiencia	Expertise	Falbo	Hacer alarde de conocimientos o habilidades
Orientar a los demás		Uribe-Prado	Dirigir o informar a alguien lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos
Repartir el trabajo		Uribe-Prado	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas
Exponer sin fundamento	Simple statement	Falbo	Sostener un argumento sin tener el respaldo de las evidencias
Intimar		Uribe-Prado	Trabar amistad (intimidad), vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar relaciones con una persona, congeniar, fraternizar, simpatizar
Negociar	Bargaining	Falbo	Acción de intercambiar favores
Recompensar	Reward	Kipnis et al.	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño
Engañar	Deceit	Falbo	Hacer caer en un error, mentar,

				defraudar
Dar órdenes (Ordenar)	Demand		Kipnis et al.	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.
Acciones amenazantes	Personal actions	negative	Kipnis et al.	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables
Intercambio de beneficios	Exchange		Kipnis et al.	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas
Afirmar algo	Assertion		Falbo	Sostener o dar por cierta una cosa
Expresiones faciales para manipular	Emotion agent-target		Falbo	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleja emociones para cambiar el estado de ánimo
Revisar para aclarar dudas			Uribe-Prado	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla
Desafiar	Fair accompli		Falbo	Hacer lo que se desea libremente
Evadir	Evasión		Falbo	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea

Procedimiento

Se aplicaron los cuestionarios a los empleados de acuerdo a los horarios establecidos por sus empresas. Enseguida, se realizó la calificación de las encuestas y se generó una base de datos con las respuestas proporcionadas por los participantes, tanto de las encuestas como de la sección de datos sociodemográficos.

Posteriormente, se procedió la realización de los análisis estadísticos descriptivos e inferenciales pertinentes para determinar la correlación entre cada uno de los factores y las variables clasificatorias.

CAPITULO V
**ANALISIS DE
RESULTADOS**

Análisis de resultados

Análisis Descriptivo

La muestra quedó constituida por 119 empleados, 64 de nivel operativo, 48 mandos medios y 7 de nivel gerencial. La primera fase consistió en el análisis descriptivo de los datos (porcentajes, medidas de dispersión y tendencia central), cuyos resultados se observan en los gráficos siguientes:

Fig. 5. Distribución de participantes por sexo

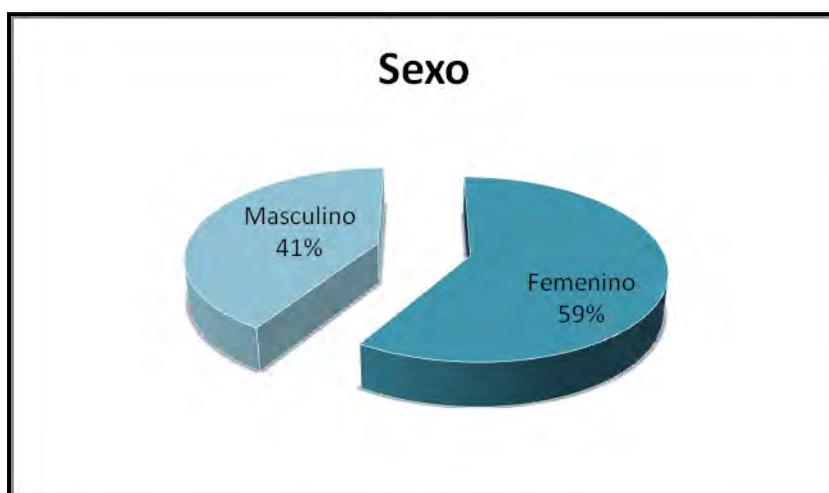
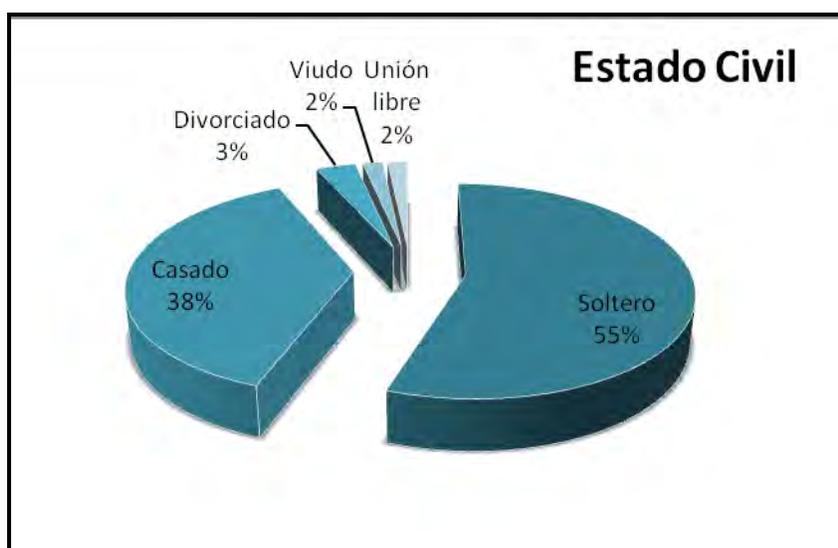


Fig. 6. Distribución de participantes por Estado civil



Respecto al nivel de estudios, el **60%** de los participantes reportaron haber concluido la **Licenciatura**, **32%** la **Preparatoria** o equivalente, **3%** la **Secundaria** y **3%** **Posgrado**, en tanto que solo el **2%** de la muestra seleccionada refirió haber concluido únicamente la **Primaria**.

Asimismo, el **62%** de los participantes refiere laborar en **Empresa Privada**, y el **38%** restante en **Empresas Públicas**. En la fig. 7 se muestra la forma en que se distribuyó la muestra en torno al nivel jerárquico:

Fig. 7. Distribución de participantes por nivel jerárquico del puesto



Respecto a las variables sociodemográficas numéricas, se encontró que la **edad** de los participantes osciló entre 19 y 58 años. La **antigüedad laboral** que reportaron fluctuó entre 1 mes y 40 años en su empleo actual, mientras que de los participantes que reportaron tener gente a su cargo, se encontró que el mínimo fue 1 subordinado y el máximo fueron 100.

Para la variable sueldo, el menor sueldo reportado fue de \$1500, mientras que el mayor figuraba en \$22,500. No obstante, en ésta variable es donde se presentaron más omisiones en las respuestas (15), ya que algunos de los participantes se negaron a mencionar su sueldo mensual.

Asimismo, para facilitar el análisis inferencial, se recodificaron algunas de las variables numéricas, agrupándolas en categorías, como se observa en la tabla 14.

Tabla 14. Recodificación de las variables numéricas

Variable clasificatoria	Categoría	Porcentaje
Edad	19-25 años	32.8%
	26-34 años	32.8%
	35-58 años	34.4%
Antigüedad	0-1 año	31.9%
	2-3 años	34.5%
	4-40 años	33.6%
Carrera (Licenciatura)	Físico-Matemáticas / Ingenierías	6.9444%
	Biológicas y de la salud	34.7222%
	Ciencias Sociales	55.5555%
	Humanidades y Artes	2.7778%

Es importante aclarar que los datos obtenidos en éste último rubro (Carrera/Licenciatura), están basados en la submuestra de las 72 personas que refirieron haber obtenido este grado académico.

Clasificación de las tácticas de influencia en Factores

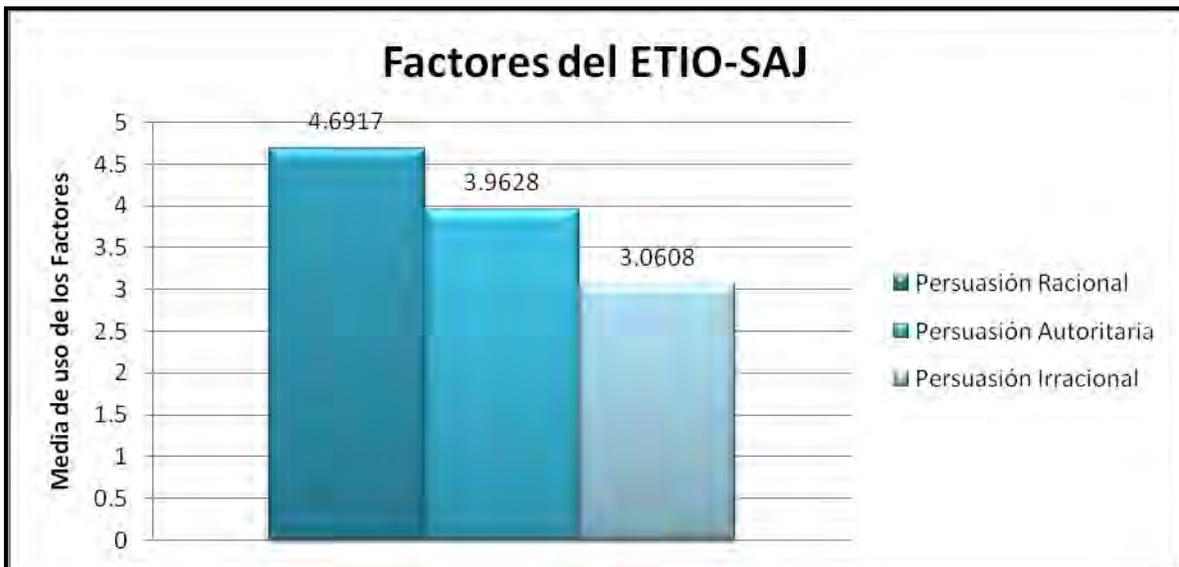
La siguiente fase de la investigación, se centró en el agrupamiento de los reactivos en factores específicos, de acuerdo a la investigación realizada por Uribe-Prado (2003). Dichos factores (Persuasión Racional, Persuasión Autoritaria y Persuasión Irracional), fueron sometidos a un análisis descriptivo para observar las medidas de dispersión tendencia central de los mismos (Tabla 15).

Tabla 15. Medidas de tendencia central que mide el ETIO-SAJ

	Media	Desviación estándar
Persuasión Racional	4.6917	0.47001
Persuasión Autoritaria	3.9628	0.55468
Persuasión Irracional	3.0608	0.6962

Como puede observarse en la Fig. 8, el factor que presentó el valor de la media más alto, fue **Persuasión Racional**, a diferencia de la **Persuasión Irracional**, que resultó ser el factor con menos incidencia de uso dentro de la muestra seleccionada, lo cuál se puede observar de forma más descriptiva en la siguiente gráfica.

Fig. 8. Distribución de medias de los factores del ETIO-SAJ



Asimismo, para obtener una visión más amplia de las diferencias en las tácticas de influencia que utilizan los empleados hacia sus superiores, se sometieron a análisis descriptivo las tácticas que integran cada uno de los factores, obteniéndose los datos mostrados en la tabla 16.

Tabla 16. Medidas de tendencia central de las tácticas racionales

PERSUASION RACIONAL

Táctica	Media	Desviación estándar
Pedir un favor	5.47	1.024
Capacitar	4.693	0.62436
Ser amable	4.413	0.75313
Explicación racional	4.5903	0.81481
Recompensar	5.021	0.78491
Hacer el trabajo de otros	4.4958	1.0432

Dentro de éste factor, la táctica más significativa resultó ser la de **pedir un favor**, obteniendo una media aún más alta que acciones como recompensar o incluso hacer el trabajo de otros.

En el grupo de tácticas que conforman el factor de Persuasión Autoritaria, la táctica más empleada por los empleados que participaron en la investigación, fue la de **dar órdenes** la cuál, no obstante, no difiere significativamente de **obedecer**. A diferencia de esto, la táctica que resultó menos viable para el uso ascendente dentro de las empresas, resultó ser el ejercicio de acciones amenazantes, la cuál obtuvo la media más baja dentro de éste factor (Tabla 17).

Tabla 17. Medidas de tendencia central de las tácticas autoritarias

PERSUASION AUTORITARIA

Táctica	Media	Desviación estándar
Evadir	3.45	1.817
Dar ordenes	4.47	1.599
Acciones amenazantes	3.277	1.2981
Obedecer	4.42	0.98166

No obstante, el factor que muestra mayor diversidad en el uso de tácticas de influencia, es el de Persuasión Irracional, en el cuál claramente se observa la predominancia de la persistencia como principal medio de influir a los superiores dentro del ambiente laboral, como lo demuestra la tabla siguiente.

Tabla 18. Medidas de tendencia central de las tácticas irracionales

PERSUASION IRRACIONAL

Táctica	Media	Desviación estándar
Engañar	2.56	1.88
Insinuar	3.193	1.21626
Expresiones faciales	3.6246	1.13293
Persistir	4.3445	1.22604
Acciones clandestinas	2.1723	1.14691
Exponer sin fundamento	2.3109	1.06452

Las acciones clandestinas fueron las de menor incidencia dentro de la muestra seleccionada, lo que indica que las personas prefieren la persistencia sobre la manipulación para lograr que sus superiores los tomen en cuenta (Tabla 18).

Como lo demuestran las tablas anteriores, las tácticas de influencia ascendente racional, autoritarias e irracionales más utilizadas por los empleados son: pedir un favor, dar órdenes y persistir, respectivamente.

Teniendo clara la distribución de la muestra, a través del análisis descriptivo de las medidas de tendencia central y dispersión, se procedió a la realización de los análisis inferenciales pertinentes, que permitieran aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en relación a la asociación entre el tipo de tácticas empleadas y el nivel de puesto de los trabajadores, así como su correlación con otras variables sociodemográficas.

Análisis de Varianza

Para detectar las diferencias en las variables categóricas respecto a la preferencia de ciertos tipos de tácticas (racionales, autoritarias e irracionales), se procedió a realizar un análisis de varianza (Anova de una vía) encontrándose, no obstante, que ninguna de las variables clasificatorias resultó ser estadísticamente significativa.

El mismo resultado se presentó con las variables nominales, para las cuales se aplicó una prueba t de student, no hallándose diferencias estadísticamente significativas entre los grupos respecto al tipo de táctica que utilizan para influenciar a sus jefes.

A fin de detallar los resultados de ésta investigación, se procedió a realizar los mismos análisis estadísticos, ésta vez aplicados a cada una de las tácticas que integran cada factor.

Se aplicó un análisis de varianza para investigar si existen diferencias estadísticamente significativas entre cada una de las tácticas específicas que integran los factores y las variables clasificatorias. Los resultados indican que existen diferencias en el uso de las tácticas racionales de **pedir favores, capacitar y ser amable**, como lo demuestran las siguientes tablas:

Tabla 19. Anova de una vía entre Pedir favores (Racional) y nivel de estudios

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Nivel de estudios	Primaria	3.67	2.743	0.032*
	Secundaria	5.67		
	Preparatoria/ Técnico	5.53		
	Licenciatura	5.49		
	Posgrado	6.00		

* Significativo al nivel 0.05

Tabla 20. Anova de una vía entre Capacitar (Racional) y antigüedad laboral

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Antigüedad laboral	0 a 1 año	4.5746	3.341	0.039*
	2 a 3 años	4.8958		
	3 años en adelante	4.6000		

* Significativo al nivel 0.05

Tabla 21. Anova de una vía entre Capacitar (Racional) y tipo de Carrera

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Tipo de carrera	Ciencias físico Matemáticas / Ingeniería	4.1667	4.304	0.008*
	Ciencias biológicas y de la salud	4.7800		
	Ciencias Sociales	4.7083		
	Humanidades y artes	3.5000		

* Significativo al nivel 0.05

En el caso del factor autoritario, únicamente se encontró diferencia estadísticamente significativa entre dar órdenes y el nivel de estudio de los participantes, como lo demuestra la tabla 22.

Tabla 22. Anova de una vía entre dar órdenes (Autoritaria) y nivel de estudios

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Nivel de estudios	Primaria	2.00	3.681	0.007*
	Secundaria	5.00		
	Preparatoria / Técnico	5.03		
	Licenciatura	4.25		
	Posgrado	4.67		

* Significativo al nivel 0.05

Las tácticas irracionales que resultaron significativas estadísticamente fueron: **Expresiones faciales, persistir, insinuar y exponer sin fundamento.**

Tabla 23. Anova de una vía entre Expresiones faciales (Irracional) y Estado Civil

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Estado Civil	Soltero	3.7727	2.692	0.035*
	Casado	3.3630		
	Divorciado	3.8333		
	Viudo	2.5000		
	Unión libre	5.3333		

* Significativo al nivel 0.05

Tabla 24. Anova de una vía entre Persistir (Irracional) y Estado Civil

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Estado Civil	Soltero	4.4091	2.871	0.026*
	Casado	4.2556		
	Divorciado	4.7500		
	Viudo	2.0000		

* Significativo al nivel 0.05

Tabla 25. Anova de una vía entre Insinuar (Irracional) y nivel de estudios

Variable	Clasificaciones	Media	F	Significancia
Nivel de Estudios	Primaria	4.0000	2.566	0.042*
	Secundaria	4.1667		
	Preparatoria / Técnico	2.9079		
	Licenciatura	3.2083		
	Posgrado	4.6667		

* Significativo al nivel 0.05

Prueba Post Hoc de Scheffe

A fin de encontrar cuáles eran los grupos que diferían estadísticamente con respecto a los demás en cada una de las Anovas que resultaron significativas, se procedió a aplicar la prueba Post Hoc de Scheffe, encontrándose cierta incidencia en el uso de las tácticas racionales persistir, ser amable y capacitar con respecto a las variables sociodemográficas Estado civil, nivel de puesto y área académica de estudio.

La primera táctica donde se observaron diferencias con respecto a los segmentos de las variables clasificatorias, fue en el caso de “Persistir”, encontrándose que las personas viudas difieren con respecto a los que viven en unión libre al hacer intentos persistentes por ser tomados en cuenta por sus superiores para lograr sus objetivos.

Tabla 26. Prueba de Scheffe para la Táctica de Persistir (Irracional) y el Estado Civil

Variable (I)	Categorías (J)	Diferencia de medias (I-J)	Significancia
Union libre	Soltero	1.34091	.651
	Casado	1.49444	.556
	Divorciado	1.00000	.918
	Viudo	3.75000(*)	.047

* Significativo al nivel 0.05

Dentro de éste factor (Racional), se encontró que los empleados de nivel operativo difieren significativamente respecto a los de nivel gerencial en el uso de actitudes amables hacia sus superiores (Sig. 0.020) (Tabla 27).

Tabla 27. Prueba de Scheffe para la Táctica de Ser amable (Racional) y Nivel de puesto

Nivel de puesto (I)	Categorías (J)	Diferencia de medias (I-J)	Significancia
Operativo	Mandos medios	.27734	.142
	Gerencial	.82422(*)	.020

* Significativo al nivel 0.05

No obstante, éstos resultados deben tomarse cautelosamente, ya que la muestra es pequeña, además de que el tamaño de los subgrupos de cada una de las variables clasificatorias difiere significativamente entre sí, lo cuál puede incidir en los resultados obtenidos.

Correlaciones

Se aplicó la Correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables clasificatorias numéricas y los factores que integran la prueba ETIO-SAJ, encontrándose los siguientes resultados:

Tabla 28. Correlaciones entre los factores del ETIO-SAJ y las variables clasificatorias

P. Racional								
P. Racional	1	P. Irracional						
P. Irracional	-0.079	1	P. Autoritaria					
P. Autoritaria	0.381**	0.141	1	Edad				
Edad	0.038	-0.185*	0.041	1	Antigüedad			
Antigüedad	-0.038	-0.030	0.024	0.642**	1	Gente a cargo		
Gente a cargo	0.197	0.138	0.237	0.394	0.273	1	Sueldo	
Sueldo	-0.086	-0.058	-0.038	0.528**	0.166	-0.447**	1	Satisfacción laboral
Satisfacción laboral	0.231*	-0.184*	0.020	0.131	0.100	-0.059	0.04	1

* Correlación significativa al nivel 0.05

** Correlación significativa al nivel 0.01

Entre los resultados más significativos, se observa una correlación inversa entre la Persuasión Irracional y la Edad, lo que indica que a menor edad, mayor será el uso de tácticas irracionales y, conforme aumente la edad, el uso de éste tipo de tácticas irá en decremento (-0.185).

La misma tendencia se observó entre la Persuasión Irracional y la Satisfacción laboral, es decir, que a mayor ejercicio de prácticas irracionales, tenderá a disminuir la satisfacción de los empleados en su ambiente de trabajo.

La edad mostró correlación positiva tanto con la Antigüedad laboral (0.642), como con el sueldo (0.528), lo que presume que al aumentar la edad, el empleado percibirá un sueldo mayor y generará mayor antigüedad laboral.

De la misma forma, dentro de la muestra que participó en ésta investigación, se presentó una correlación negativa entre el número de gente a cargo y el sueldo percibido por los empleados, es decir que, a menor cantidad de subordinados, mayor sueldo percibido y viceversa.

Tabla 29. Correlaciones entre los Factores del ETIO-SAJ y las variables clasificatorias

	Edad								
Edad	1	Satisfacción							
Satisfacción	0.131	1	Insinuar						
Insinuar	-0.013	-0.054	1	Expresiones faciales					
Expresiones faciales	-0.028	-0.105	0.234*	1	Persistir				
Persistir	-0.105	0.080	0.191*	0.467**	1	Acciones clandestinas			
Acciones clandestinas	-0.095	-0.290**	0.169	0.240**	0.107	1	Exponer sin fundamento		
Exponer sin fundamento	-0.198*	-0.122	0.156	0.012	0.077	0.0416**	1		

* Correlación significativa al nivel 0.05

** Correlación significativa al nivel 0.01

Respecto a los factores que integran la prueba, las tácticas que conforman el irracional mostraron correlaciones significativas con las variables sociodemográficas consideradas en la prueba. Así, la edad está inversamente correlacionada con la táctica de exponer sin fundamento (-0.198), es decir, que conforme aumente la edad, disminuirá el uso de ésta táctica en el proceso de influencia.

La misma directriz se presentó entre el empleo de Acciones clandestinas y la Satisfacción (-0.290), por lo que se observará mayor satisfacción laboral conforme se disminuya la práctica de acciones clandestinas.

La Insinuación correlacionó con las expresiones faciales y la persistencia, tácticas que conforman también al Factor Irracional. Asimismo, las expresiones faciales correlacionaron positivamente con la persistencia (0.467) y el uso de Acciones clandestinas (0.240), por lo que al aumentar las expresiones faciales, habrá mayor persistencia para conseguir el objetivo de la influencia y, en menor medida, se llevarán a cabo acciones clandestinas.

No obstante, muchas de estas correlaciones fueron débiles debido al reducido tamaño de la muestra, por lo que sería recomendable que se replicaran ésta investigación en una muestra mayor, a fin de verificar si los resultados coinciden y poder generalizar los mismos.

Análisis de confiabilidad (Alpha de cronbach)

Para medir el grado de confiabilidad del instrumento se procedió a aplicar el análisis de consistencia interna Alpha de Cronbach, tanto para el instrumento general como para cada uno de los factores que lo integran (Tabla 19).

Tabla 30. Correlaciones entre los Factores del ETIO-SAJ y las variables clasificatorias

Factor	Alpha	Items
Persuasión Racional	0.629	22
Persuasión Autoritaria	0.223	7
Persuasión Irracional	0.629	13

El factor que obtuvo una confiabilidad menor fue la Persuasión autoritaria dentro de la cuál, si se eliminara el reactivo 36, aumentaría a 0.322 aunque esto no resultaría en un cambio significativo para el factor.

No obstante, la confiabilidad general del instrumento resultó de 0.617, pudiendo aumentar a 0.634 si se eliminara el reactivo 18, siendo así un índice de confiabilidad aceptable.

CAPITULO VI

**DISCUSION Y
CONCLUSIONES**

Discusión y Conclusiones

La influencia social es un tema que está tomando cada día mayor importancia, dadas las consecuencias que tiene tanto para quien la ejerce como para el receptor de la misma. Dentro del contexto organizacional, coexisten diversos factores que intervienen en éste proceso, sea cual fuere la direccionalidad que siga. No obstante, la influencia ascendente que en este momento nos atañe, es el medio que permite a los empleados de menor jerarquía acceder a información que no siempre se encuentra disponible para ellos, o bien, para lograr que sus superiores accedan a sus peticiones.

No obstante, las consecuencias que tiene la influencia no solo son a nivel organizacional, sino que favorecen la satisfacción e integridad de los trabajadores, al sentirse tomados en cuenta en la toma de decisiones dentro de la empresa. A su vez, esto incide favorablemente en su autoestima, reafirmando su valor y aumentando así la eficiencia y productividad de los trabajadores.

El objetivo de la presente investigación fue analizar las diferencias en el uso de las diferentes tácticas de influencia en dirección ascendente, así como la correlación que tiene con las variables sociodemográficas de los participantes. El interés por éste tema surge por las crecientes manifestaciones de poder de los colaboradores de niveles gerenciales dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, las cuales bloquean y limitan la posibilidad de los empleados de menor jerarquía de tomar las decisiones que consideren más apropiadas para el desarrollo de su trabajo.

La hipótesis central del estudio se centró en la correlación que tienen las tácticas de influencia ascendente con el nivel jerárquico de los empleados, basada en la premisa de que los empleados necesitan contar con cierto grado de libertad en la toma de decisiones para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Child (1989) coincide con ésta perspectiva, afirmando que todos los empleados debemos contar con cierto grado de responsabilidad, pero también de autonomía para decidir sobre la mejor solución para las oportunidades que se vayan generando en su entorno.

Si bien una de las premisas principales era que se encontrarían diferencias estadísticamente significativas entre las tácticas empleadas por los trabajadores dependiendo de su nivel jerárquico, dentro de este estudio dicha variable resultó no ser determinante. Estos resultados concuerdan con

los de House (1988, en Ivancevich, 2006), quien encontró que no había diferencias en los intentos de ejercicio de poder entre los empleados (operativos) y administradores (mandos medios).

Rodriguez-Salazar (2010), refiere que dicha burocracia se solidifica por la falta de apoyo, las escasas herramientas y materiales de trabajo pero, principalmente, por los ambientes de trabajo poco propicios para un alto desempeño de sus integrantes, los cuales se deben en su mayoría a la falta de líderes capaces de buscar la mejora continua dentro de sus integrantes.

Sin embargo, el liderazgo no solo está en función de que tan valorada sea la posición de quien lo practica, sino de las características personales y/o las relaciones sociales que mantenga con sus compañeros de trabajo. Max Weber (1947, en Simon y Garai, 2008), refiere a éste tipo de poder como “carismático” y es aquel que se basa en la explotación de las cualidades personales para lograr beneficios adicionales al trabajo en sí.

Entonces, un empleado que no goza de una posición jerárquica tan codiciada, se encuentra en posibilidad de echar mano de una serie de actitudes y comportamientos que lo coloquen como un agente dan a sus peticiones. Dichas actitudes forman parte del repertorio conductual de las personas, lo cuál facilita su ejecución dentro de una situación determinada.

Esta noción es confirmada por Wells (en Duncan, 2002), quien define al líder como alguien sabio, visionario, mago, mentor aliado y soberano, características que no son propias únicamente de los gerentes o directivos de una empresa, sino de cualquier persona con la capacidad de transmitir sus ideas y hacer ejercer sus derechos.

Éstos rasgos se consolidan conforme se van presentado en el empleado situaciones que ponen a prueba su capacidad de tomar decisiones, y es cuando se dan cuenta de la necesidad que tiene de que sus opiniones sean consideradas a fin de generar un cambio en la conducta de sus superiores, que los beneficie en la consecución de sus objetivos.

De acuerdo a Uribe y cols. (2003), a ésta forma de intervenir en subordinados, colegas o superiores para satisfacer metas organizacionales u obtener beneficios personales, se conoce como “influencia”, y está en función de distintos factores tanto personales (creencias, actitudes,

sentimientos) como organizacionales (oportunidad de crecimiento, comunicación, jerarquía, entre otros).

Al respecto, otro de los resultados hallados en ésta investigación, es que los empleados recurren mayormente al uso de estrategias racionales, seguidas por las autoritarias y, finalmente, las irracionales. Lo anterior deja entrever que el empleado mexicano tiene como principal objetivo el cumplimiento de las metas que involucren a la organización, motivo por el cual recurre al uso de argumentos racionales que justifiquen coherentemente su decisión y la forma en la misma va a favorecer los procesos de trabajo.

Dentro de las tácticas racionales, las que resultaron más comunes fueron “pedir un favor”, “capacitar” y dar “explicaciones racionales”. Lo anterior confirma las investigaciones realizadas por Díaz-Guerrero (1994) en el que plantea la existencia de un trabajador que no tiene solo por objetivo el atesoramiento económico, sino que la socialización y aceptación social son elementos importantes en su desarrollo profesional, por ello recurre a formas razonables de convencer a sus superiores sobre la forma en la que considera se debe proceder.

Sin embargo, cuando los razonamientos lógicos no surten efecto, el empleado tiene que recurrir a tácticas autoritarias o bien irracionales que le permitan establecer contacto con su jefe inmediato. Una explicación que propone Daft (2005) a éste tipo de situaciones, es que dentro de la jerarquía organizacional, se presentan constantemente barreras en la comunicación, en especial, para los niveles más bajos del organigrama.

Así, dentro de los burocratizados sistemas que prevalecen en las organizaciones actuales, la información esencial para el éxito personal y organizacional, en muchas ocasiones es bloqueada para ciertos empleados, por lo que éstos tienen que recurrir al uso de tácticas indirectas de influencia.

La táctica autoritaria que resultó ser más significativa fue la de dar órdenes, lo que demuestra el deseo del trabajador mexicano de demostrar su capacidad de hacerse valer frente a sus compañeros de trabajo. Sin embargo, recurre a esta estrategia hasta que descarta la efectividad de las tácticas racionales.

Las estrategias irracionales son las que emplea en última instancia, hasta que descarta por completo la posibilidad de que las tácticas racionales surtan algún efecto benéfico. Dentro de éste factor, las tácticas más recurrentes son la persistencia, el uso de expresiones faciales y la insinuación, siendo las tres formas indirectas de demostrar la inconformidad ante la “no reacción” de los superiores para nuestras sugerencias.

Yukl y Falbe (1992), encontraron que las tácticas ascendentes utilizadas con mayor frecuencia por parte de los empleados, son la apelación a la inspiración y la consulta. No obstante, los resultados encontrados en la muestra de trabajadores mexicanos, indican que pedir favores, capacitar y ser amables son las formas más comunes de influir en los superiores, seguidas por dar órdenes, persistir e insinuar.

Estos resultados ponen de manifiesto el interés del trabajador mexicano por evitar las malas relaciones laborales, recurriendo en primera instancia a tácticas suaves que le permitan acercarse al logro de sus objetivos. Díaz-Guerrero (1994) refiere que el mexicano más que la individualidad, busca y valora el mantenimiento de las relaciones sociales con las personas con quienes convive.

Asimismo, lo anterior exalta las diferencias culturales en cuanto a los métodos preferidos de influencia, pues mientras en las investigaciones realizadas por investigadores en diversos países del mundo, en los cuales la cultura es más abierta y liberal, la cultura mexicana se caracteriza por su fuerte apego e interés por alcanzar sus objetivos sin poner en detrimento la calidad de las relaciones sociales.

La segunda premisa de este estudio, se centró en analizar la relación entre la elección de las tácticas de influencia y las variables sociodemográficas consideradas en la investigación. Si bien no se encontraron diferencias en cuanto a la elección genérica de los factores de influencia (racional, autoritaria e irracional), los resultados demuestran diferencias específicas en el uso de las tácticas.

Uno de los factores que resultaron significativos en la presente investigación, resultó ser el nivel académico, el cuál intervenir en el tipo de táctica elegida por los participantes. Así, es de esperarse que el personal con mayor preparación académica recurra con mayor frecuencia a la petición directa de un favor cuando espera ser reconocido por sus superiores, en comparación con los de menos nivel académico, quienes se esperaría recurran a tácticas indirectas de influencia.

En cuanto a las hipótesis planteadas en relación a los datos sociodemográficos, se observa una correlación inversa entre la Persuasión Irracional y variables como la edad y satisfacción laboral (en relación a ésta última variable, se encontró una correlación positiva con la persuasión racional).

Asimismo, se encontraron correlaciones positivas importantes entre las mismas variables sociodemográficas, como es el caso de la edad con la antigüedad laboral y el sueldo percibido. Por otro lado, un resultado curioso en ésta investigación es que a mayor cantidad de subordinados, menos será el sueldo percibido por el empleado. No obstante, estos hallazgos no deben ser generalizados debido al tamaño de la muestra y, más específicamente, a la cantidad de participantes que reportaron tener gente a su cargo, la cuál fue limitada.

Los hallazgos antes mencionados, destacan la importancia que tiene que los empleados intervengan en la toma de decisiones (aunado a variables como edad, sexo o antigüedad laboral) pues no solo afecta en su desenvolvimiento laboral, sino que trasciende a factores más profundos, como lo son su nivel de motivación y satisfacción laboral, al ser el trabajo una constante fuente de bienestar económico y emocional.

Al respecto, Baker (2003, en García-López, 2008) refiere que un empleado insatisfecho puede reaccionar de forma agresiva u hostil cuando se le hace una petición, lo cual se confirma con los hallazgos de ésta investigación, al encontrarse una correlación inversamente proporcional entre el uso de tácticas irracionales de influencia y el nivel de satisfacción percibido por el empleado. Así, cuando un empleado se sienta inconforme con sus condiciones laborales, tenderá a actuar de forma incongruente a fin de ser tomado en cuenta.

De los resultados antes mencionados, se concluye que el trabajador mexicano cuenta con una amplia gama de estrategias para ejercer influencia sobre sus superiores las cuales, aunadas a algunos factores como son la edad o la satisfacción percibida por el trabajador, entre otros, determinan el impacto que éstas tendrán sobre su objetivo de influencia.

Asimismo, otro aspecto importante que se encontró en ésta investigación, es que los trabajadores que participaron demostraron tener un interés primordial en la conservación de relaciones sanas de trabajo, al optar en primera instancia por tácticas basadas en la razón, más que en aquellas basadas en la demostración de autoridad o sostenidas por acciones no razonables.

En ocasiones, se percibe al empleado mexicano (de menor jerarquía), como alguien insatisfecho con su trabajo, conformista con las situaciones que se le presenten en su trabajo. Sin embargo, lo que pocas veces se analiza son las oportunidades que éste tiene para sobresalir y tomar posiciones de mayor responsabilidad, lo que los lleva a buscar medios directos o indirectos de acercarse a sus jefes y compañeros de trabajo.

Por otro lado, se concluye que los factores demográficos (edad, sexo, antigüedad, etc.), así como las experiencias previas (que determinan en gran medida el grado de satisfacción de los trabajadores), son elementos que inciden en la elección de la táctica de influencia más viable a emplear para persuadir a los jefes inmediatos de tomar las acciones que el empleado considera recomendable.

El resultado primordial de ésta investigación evoca al “Estilo Táctico” encontrado por Kipnis y Schmidt (1988), ubicando en ésta línea al trabajador que emplea la razón, conocimientos y habilidades para instigar al objetivo de influencia a que realice lo que él considera apropiado.

Evocando también los inicios en las investigaciones mexicanas realizadas por Uribe-Prado y cols. (2003), se confirman sus hallazgos, los cuáles encuentran que la expresión de influencia más abierta y consistente en el trabajador mexicano, se sustenta en formas suaves de persuasión hacia sus jefes, colaboradores e incluso subordinados.

De forma genérica, se concluye que el perfil del trabajador mexicano en el ejercicio de la influencia, actúa acorde a las expectativas que se tienen de él de acuerdo a la cultura en la que está inmerso, mostrándose como una persona afectuosa, interesada en el fortalecimiento de las relaciones sociales que mantiene con su equipo de trabajo.

Respecto a los objetivos planteados inicialmente, no se logró confirmar que haya un efecto significativo del nivel de puesto en la elección de la táctica de influencia que emplean los trabajadores de forma ascendente. Esto puede deberse, entre otros factores, a que el tamaño de la muestra fue bastante reducido, lo cual no permite hacer generalizaciones de los resultados encontrados.

Por otro lado, se confirma la segunda hipótesis planteada, en relación al efecto de los factores sociodemográficos en el proceso de influencia ascendente (no obstante, se este resultado aplica

solo para las tácticas específicas de influencia, ya que no se presentó el mismo efecto en los factores genéricos de influencia racional, irracional o autoritario).

Limitaciones y Sugerencias

La presente investigación no estuvo exenta de una serie de limitaciones de distinta naturaleza que pudieron obstaculizar su cauce y alterar así los resultados. En primera instancia, la elección de la muestra se vio afectada debido a que no se seleccionó la muestra de empresas específicas, sino que se dejó abierto a todos los empleados que quisieran colaborar en la investigación.

De ésta forma, el tiempo de respuesta se incrementó considerablemente ya que el seguimiento al trabajo estuvo supeditado al tiempo disponible por parte de los participantes, el cuál en ocasiones llegó a ser demasiado elevado.

Otra de las limitaciones a la que nos enfrentamos en la realización de éste trabajo, fue a la percepción de los trabajadores respecto al objetivo y la confidencialidad de la encuesta, ya que muchos de ellos pensaban que era parte de una investigación iniciada por sus superiores con el propósito de conocer su forma de pensar, lo que les llegó a generar desconfianza y propició que cayeran en la deseabilidad social.

Esta misma situación se presentó en específico para la pregunta vinculada al sueldo mensual percibido, donde muchos de los participantes se mostraban renuentes a proporcionar ésta información y en algunos casos fue notoria la distorsión en la misma (pues gente de mandos medios y/o directivos reportaban tener sueldos muy bajos para el cargo que ocupan).

La sección teórica de ésta investigación también se enfrentó a ciertos obstáculos, generados mayormente por la falta de investigaciones vinculadas directamente con el fenómeno a estudiar. Si bien se trató de relacionar con los estudios realizados en diversos países en torno a las tácticas de influencia, no se encontró numerosa literatura que las vinculara con cada uno de las variables clasificatorias de interés, por lo que se invita a la búsqueda de bibliografía que pueda ampliar los conocimientos generados por la ya existente.

Para futuras investigaciones, se sugiere poner especial atención en la selección de la muestra procurando, por ejemplo, trabajar con empleados de una misma empresa, a fin de facilitar y hacer más eficiente la recolección de datos. De la misma forma, se recomienda tener criterios más estrictos basados en los objetivos de la investigación, buscando que la muestra sea equitativa para cada rubros de la variable de interés (por ejemplo, equilibrar el número de participantes de nivel operativo, mandos medios y gerencial).

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Atalaya-Prisco, M. (1999). **Satisfacción laboral y productividad**. Revista de Psicología. 3(5). Recuperado de la página http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm el día 18 de Agosto de 2009.
- Barbuto, J., Fritz, S., Matkin, G. y Marx, D. (2007) **Effects on gender, education and age upon leader's use of influence tactics and full range leadership behaviors**. Sex roles. 56 (71-83)
- Basilio-Pérez, A. (2009). **El sentido de satisfacción/Pertenencia laboral y la comunicación en nivel operativo están determinadas por el género de los mandos medios**. Tesis de Licenciatura. Escuela de Psicología: Universidad Salesiana.
- Blanco, A., Caballero, A., y De la Corte, L. (2005). **Psicología de los grupos**. Madrid-México: Pearsons-Prentice Hall.
- Boada i Grau, J., Vallejo, R., Agulló, E., y Rodríguez, M. A. (2005). **El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales**. 212-218. Recuperado de la página www.psicothema.com el día 18 de Septiembre de 2009.
- Boulding, E. C., Kenneth. (1990). **Las tres caras del poder**. España: Paidós, estado y sociedad.
- Briseño et.al. (2005). **Satisfacción laboral en el personal de enfermería del sector público**. Revista electrónica de Medicina –intensiva. No 30 5(4). Recuperado de la página <http://www.minsa.gob.ni/enfermeria/rvs/REMIA030.pdf> el día 17 de Enero de 2010.
- Brown, J. (1970). **La organización formal en la industria**. En: Urrego, F. & Mendoza, F. (1979). **Conceptos fundamentales sobre la organización**. México: Trillas.
- Rosales-Casco, A. (2006). **Tácticas de influencia empleadas por una muestra mexicana en sus relaciones laborales y de pareja**. México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología.

- Castañeda, A. L. (2002). **Situaciones y Estrategias de poder en la relación de pareja**. México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología
- Cantú-Escobar, S (op. Cit.). **la comunicación como estrategia de competitividad en las PyME (Pequeñas y medianas empresas)**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM
- Chávez-Alba, M. (2005). **Estudio confirmatorio de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional**. México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología.
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**. México: Thomson Learning.
- Child, J. (1989). **Organización: Guía para problemas y práctica**. México: Continental.
- Cialdini, R. (1988). **Influence: Science and practice**. New York: Harper Collins
- Curós, M. P. y Díaz, C. (2005). **Liderazgo y coaching**. En: Oltra, V. (Ed.). **Desarrollo del factor humano**. Ed. UOC.
- Daft, R. (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**. México: Thomson.
- Deluga, R. J., y Perry, J. T. (1991). **The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction, and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges**. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Dessler, G. (1979). **Organización y administración. Enfoque situacional**. Madrid: Prentice Hall
- Díaz-Guerrero, R. (1994). **Psicología del mexicano. Descubrimiento de la etnopsicología**. México: Trillas.
- Dubrin, A. (2003). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. México: Thomson
- Duncan, (2002). **Las ideas y la práctica de la Administración .Los principales desafíos en la era moderna**. México: Oxford University Press.

- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). **Identidad en las organizaciones. Invariancia y cambio.** Argentina: Paidós.
- Faggenson, E. (1990). **Perceived masculine and feminine attributes examined was a function of individual's sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspective.** Journal of Applied Psychology. 75, 204-211
- Falbo, T. (1977). **Multidimensional scaling of power strategies.** Journal of Personality and Social Psychology. 35 (8). 537-547
- Feliu, J. y Lajeunesse, S. (2004). **Influencia, conformidad y obediencia. Las paradojas del individuo social.** . En: Ibañez, T. (coord.) **Introducción a la Psicología Social.** Barcelona: Editorial UOC.
- Figuroa-Beltrán, E. (2007). **Breve semblanza sobre el techo de cristal y la mujer en México.** Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM.
- García-López, P. (2008). **Violencia y satisfacción en el entorno laboral.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donelly, J., Konopaske, R. (2006). **Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos.** México: McGraw Hill Interamericano.
- Giménez, J. L. (2000). **Sociología de la organización y de la empresa.** Barcelona: Boixareu editores.
- Goldhaber, G. (1994). **Comunicación organizacional.** México: Diana
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). **Dirección y gestión de Recursos humanos 3ª ed.** Madrid: Prentice Hall.
- González-Sánchez, T. (2004). **Percepción de tácticas de influencia organizacional en la cultura mexicana, mediante la técnica de escalamiento multidimensional.** México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología.

- González-Ponce, D. (2007). **Relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores operativos**. Facultad de Psicología: UNAM.
- Grados, J. (2001). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de persona 2ª ed.** México: Manual Moderno
- Hamel, G. y Prahalad, C. (2000). **El desafío del liderazgo**. Oxford University Press.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (1991). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. y Konopaske, R. (2006). **Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos**. México: McGraw Hill Interamericana.
- ITAM, Recuperado de la página <http://biblioteca.itam.mx/docs/ene03/glosario.html> el día 23 de Septiembre de 2010.
- Jiménez-Castruita, P. (2004). **El Psicólogo en la Administración de la calidad**. Reporte de trabajo profesional de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1989). **Psicología social y de las organizaciones**. México: Trillas
- Kipnis, D., Schmidt, S., y Wilkinson (1980). **Intraorganizational influence tactics: Explorations in gettings one's way**. Journal of Applied Psychology. 65 (4). 440-450
- Kipnis, D. y Schmidt, S. (1988). **Upward influence styles: Relationship with performance, evaluations, salary, and stress**. Administrative Science Quarterly. 33. 528-542.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). **Organizational Behavior 6ª ed.** McGraw Hill
- Lines, R. (2007). **Using Power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success**. Journal of change management. 7, 2, 143-170.

- Luque, P. y Munduate, L. (2000). **Tácticas de influencia empleadas por directivos en sus relaciones con superiores, compañeros y subordinados.** Revista de Psicología General y Aplicada. 53 (1), 31-42.
- Martínez-Corts, I., Munduate-Jaca, L., Medina-Díaz, F. J. (2008). **Efectividad de los patrones de influencia.** Psicothema 20 (3). 369-375. Recuperado de la página www.psycothema.com el día 18 de Septiembre de 2009.
- Martínez-Pérez, A.G. (2007) **Personalidad y tácticas de influencia lateral en organizaciones privadas.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM.
- Martínez-Rodríguez, L.; Navarrete, E.; & Pacheco, M. (2006). **Relación entre tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos.** México D.F. UNAM, Facultad de psicología
- Medina-Macías, A., y Avila-Vidal, A. (2002). **Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional.** Revista cubana de Psicología. 19 (3). Recuperado de la página <http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0257> el 14 de Mayo de 2010 de 2010.
- McGregor, D. (1979). **El aspecto humano de la empresa.** En: Urrego, F. & Mendoza, F. (coord.). **Conceptos fundamentales sobre la organización.** México: Trillas.
- Morales-Morales, L. (2009). **Identificación de tácticas de influencia organizacional y toma de decisiones.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM.
- Muchinsky, P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la Psicología Organizacional.** México: Thomson Learning.
- Myers, D. G. (2003). **Psicología Social (6ª ed).** Colombia: McGraw Hill
- Oltra, V. (2005). **Desarrollo del factor humano.** Barcelona: UOC
- Osterman, P. (1994). Supervision, Discretion and Work Organization. **The American Economic Review**, 84, 2, p. 380.

- Ovejero, A. (2006). **Psicología del trabajo en un mundo globalizado. Como hacer frente al mobbing y al estrés laboral.** Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pedraja, L. y Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. **Revista Facultad de Ingeniería**, 12, 63-73.
- Pfeffer, J. (1993). **El poder en las organizaciones: Política e influencia en una empresa.** España: McGraw Hill.
- Ramírez, S. (2001). **El mexicano: Psicología de sus motivaciones.** México: Grijalbo.
- Ramírez-Martínez, P. (2008) **Tácticas de influencia ascendente en una organización con estructura burocrática.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología:UNAM.
- Rim, Y. y Erez, M. (1980). **A note about tactics used to influence superiors, co-workers and subordinates.** Journal of Occupational Psychology. 53. 319-321.
- Robles-García, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., y Llorca, J. (2005) **Variables relacionadas con la satisfacción laboral. Un estudio a partir del modelo EFQM.** Barcelona, 19 (2). Recuperado de la página <http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0213> 23 de Diciembre de 2009.
- Rodil, F., Mendoza, F. (1979). **Conceptos fundamentales sobre la organización.** México: Trillas.
- Rodríguez, A. (1991). **Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones.** México: Pirámide
- Rodríguez, F. (2003). **Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de trabajadores mexicanos.** México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología.
- Rodriguez-Salazar, M. (2010). **Impacto del liderazgo en las utilidades de la empresa.** Recuperado de la página www.talentohumano.com.mx el día 26 de Junio de 2010.
- Rogers, E. y Rogers, R. (1980). **La comunicación en las organizaciones.** México: McGraw Hill

- Rosales-Casco, A. (2006). **Tácticas de influencia empleadas por una muestra mexicana en sus relaciones laborales y de pareja**. México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología.
- Sánchez, E. (1991). **Liderazgo y Estilos de Dirección**. En: Rodríguez, A. (1991). **Introducción a la Psicología del trabajo y las organizaciones**. México: Ediciones Pirámide.
- Serrano-Morales, V. (2009). **Propuesta de un marco normativo para el ejercicio de la Psicología laboral**. Tesis de Licenciatura. Centro universitario Indoamericano: UNAM
- Schriesheim, Ch. y Hinkin, T. (1990). **Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis of the kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales**. *Journal of Applied Psychology*. 75(3) 246-257.
- Simón, M. G. y Garai, G. **Poder y Liderazgo en las organizaciones. Conceptos, mecanismos, tácticas y resultados**. Recuperado el 28 de Marzo de 2009 de http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2483103&orden=0
- Smith, P. B., Peterson, M. F. (1990). **Liderazgo, organizaciones y cultura**. Madrid: Ed. Pirámide.
- Taylor, J. (2002). **La comunicación en el trabajo**. Barcelona: GEDISA
- Trechera, J. (2004) **Como gota de agua. La Psicología aplicada en las Organizaciones**. España: Descleé de Brouwer
- Uribe, J. F. (2001). **Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables**. (Tesis de doctorado). México, D.F. UNAM. Facultad de Psicología.
- Uribe, J. F., Valle-Gómez, M., González, T., y Flores, M. L. (2003). La configuración del poder en el trabajo; Tpacticas de influencia y escalamiento multidimensional. **Revista de Psicología Social y Personalidad**, 19, 1, 39-54.
- Uribe, J.F., Aragón, M., y García, A. (2003b). Tácticas de influencia: Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores mexicanos. **Revista de Psicología Social y Personalidad**, 19, 2, 105-115.

- Uribe, J. F., López, I. E., y Valle-Gómez, M. (2004). Tácticas de influencia organizacional: Un estudio de Percepción entre hombres y mujeres para la construcción de instrumentos. **Revista de Psicología Social y Personalidad**, 20, 2, 131-145.
- Uribe, J. F., Valle-Gómez, M., Manzanares, N., y Varela de la Fuente, R. (2005). El estilo de mandar del trabajador mexicano: la escala de tácticas de influencia organizacional descendente. **Revista de Psicología Social y Personalidad**, 20, 1, 25-40.
- Uribe, J. (2008). **Psicología de la salud ocupacional en México**. México: UNAM.
- Urrego, F. & Mendoza, F. (coord.). **Conceptos fundamentales sobre la organización**. México: Trillas.
- Van Riel, C. (1997). **Comunicación corporativa**. Madrid: Prentice Hall
- Vecchio, R. P. y Sussmann, M. (1991). Choice of influence tactics: **Individual and organizational determinants**, 12, 1, 73-80. Poder
- Winfield, A. y Tiggeman, M. (1990). **Employment, status and psychological well-being. A longitudinal study**. Journal of Applied Psychology. 75 (4), 455-459
- Yukl, G. y Falbe, C. (1990). **Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts**. Journal of Applied Psychology. 75(2), 132-140
- Yukl, G. y Tracey, B. (1992). **Consequences of influence tactics used with subordinates , peers and the boss**. Journal of Applied Psychology. 77(4) 525-525.

ANEXOS

HOJA DE INSTRUCCIONES

TIO-SAJ CUESTIONARIO – 02

INSTRUCCIONES:

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

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS ANEXA**, debiendo señalar con pluma ó lápiz en los cuadros correspondientes aquel que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar. Existen dos tipos de respuesta: 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 equivale a la opción **“Totalmente de Acuerdo” (T.A.)**, implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que se piensa, siente o actúa con respecto a lo que sugiere la frase:

Ejemplo: Observa como se ha contestado aquí la primera frase

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

	T.D.					T.A.
25.					X	

El segundo tipo de respuesta incluye seis opciones que van de la letra “a” a la letra “f”, de las cuales usted tendrá que elegir únicamente la que más se acerque a su forma de pensar, sentir o actuar.

Ejemplo:

102. Cuando voy al cine me gusta ver películas de:

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

102.	a	b	C	d	e	f

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

No existen respuestas correctas o incorrectas

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

“GRACIAS”

Ø POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO Ø

CUESTIONARIO

1. Si mi jefe no sabe como realizo mi trabajo, le explico
2. Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe como se trabajaba en la oficina, le enseño.
3. No me interesa ser cortés para ser aceptado(a) por mi jefe.
4. Aunque no estuviera de acuerdo con mi jefe, nunca lo amenazaría con retirarme de la empresa.
5. Lo mejor es mostrarse agradable con el jefe para evitar problemas.
6. Cuando tengo un error en mi trabajo, doy una explicación razonable para que mi jefe no me sancione.
7. Al solicitar algo a mi jefe, lo hago con amabilidad.
8. Proponer sutilmente algo a mi jefe ayuda a que me tome en cuenta.
9. Prefiero ignorar a mi jefe cuando está enojado conmigo.
10. Cuando soy expresivo con mi jefe, consigo más beneficios que cuando no lo soy.
11. Lo mejor es insistir en una idea hasta que el jefe la tome en cuenta.
12. Trato de luchar por que mi jefe valore mi esfuerzo.
13. Cuando mi jefe toma una buena decisión, le demuestro mi agrado.
14. Tomo ventaja de los errores de mi jefe para sobre salir en mi trabajo.
15. Cuando mi jefe me solicita algo, simplemente lo hago sin cuestionarlo.
16. Si llegara tarde al trabajo por flojera, inventaría un pretexto para que no me llamen la atención.
17. Si el jefe tiene problemas en el trabajo, y yo puedo ayudarle, le enseño como resolver el problema.
18. Hago mi trabajo sin dar explicaciones a mi jefe.
19. He realizado algunas tareas de mi jefe.
20. Es preferible mantener mis argumentos ante mi jefe, aunque sé que él tiene razón.
21. Nunca haría en el trabajo algo que sólo le corresponde a mi jefe.
22. Cuando saludo a mi jefe, aprieto su mano para hacerle saber mi confianza en mi mismo.
23. Lo mejor es no dar reconocimiento a mi jefe cuando ha tenido triunfos en su trabajo.

...CONTINÚA...

24. Pido a mi jefe las cosas con cortesía.
25. Aunque no está de acuerdo con las condiciones de trabajo, no se lo digo a mi jefe.
26. No me interesa agradecer a mi jefe por su buen desempeño, ese es su trabajo.
27. Es mejor no tomar decisiones que ser impulsivo frente a los jefes.
28. Cuando mi jefe me pide algo debo ser obediente.
29. Al plantear mis propuestas a mi jefe, prefiero hacerlo de forma indirecta.
30. Mentir a mi jefe para convencerlo de algo, da buen resultado.
31. Prefiero trabajar sin que mi jefe se entere de cómo hago las cosas.
32. Confío en mi habilidad verbal cuando expongo un tema ante mi jefe aunque no tenga argumentos para comprobarlo.
33. No me interesa ayudar a mi jefe cuando necesita aprender a realizar algo de su trabajo.
34. Una forma de beneficiar a mi jefe es cumplir con mi trabajo.
35. Si mi jefe me está hablando, afirmo con la cabeza para que note mi interés.
36. Si mi jefe me pide realizar una actividad de forma específica, yo:
 - a) Lo hago tal y como se me indicó.
 - b) Lo hago de otra forma, ya que es mejor así.
 - c) Lo hago tal cuál se me pidió, aunque pienso que podría ser mejor.
 - d) Lo hago utilizando mis propios métodos.
 - e) Lo hago cambiando algunas cosas de ser necesario.
 - f) No lo hago.
37. Si un nuevo jefe llegara a la oficina yo:
 - a) Si tiene alguna pregunta, la contesto y ya.
 - b) Dejo que solo aprenda.
 - c) Me limito a preguntar si tiene alguna duda acerca de nuestra forma de trabajo.
 - d) Le daría una breve introducción de nuestro trabajo.
 - e) Le enseñaría paso a paso cómo hacemos el trabajo.
 - f) Considero una pérdida de tiempo enseñarle qué hay que hacer.

... CONTINÚA...

38. Cuando mi jefe me pide realizar algo con instrucciones precisa y las quiero cambiar, yo:
- a) No las cambio sin antes dar una buena explicación.
 - b) Si me es posible, evito dar explicaciones.
 - c) Primero doy una explicación pero aún así las cambio.
 - d) Las cambio y no doy explicaciones aunque me lo pidan.
 - e) Intento dar una buena explicación para obtener el permiso del cambio.
 - f) Las cambio y sólo doy explicaciones si me lo piden.
39. Si alguna vez entrego tarde mi trabajo, yo.
- a) Hago lo posible por no dar explicaciones.
 - b) Espero hasta que él me pida una explicación para dársela.
 - c) Inmediatamente doy una explicación a mi jefe.
 - d) Evito comentario que me haga explicar mi retraso.
 - e) Espero encontrar un buen momento para explicar la razón del retraso.
 - f) Entrego mi trabajo sin dar explicaciones.
40. Para incrementar la productividad laboral es mejor:
- a) Ayudar al jefe en lo que está a mi alcance.
 - b) Ayudar al jefe en todo lo que se pueda.
 - c) Esperar a que el jefe nos diga qué hacer.
 - d) Ayudar al jefe aportando alguna idea.
 - e) Dejar que el jefe resuelva los problemas.
41. En lo que respecta a las tareas de mi jefe, yo:
- a) Siempre me ofrezco a ayudarlo.
 - b) Me niego a ayudarlo, ya que es su responsabilidad hacerlo solo.
 - c) Le ayudo sólo en lo que puedo.
 - d) Lo evito para que no me pida ayuda.
 - e) Le ayudo siempre que puedo.
 - f) Pongo cualquier pretexto para no ayudarlo

...CONTINÚA...

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

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

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

¡GRACIAS!

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO TIO –SAJ –

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

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

... CONTINÚA...

43. Sexo:

Femenino	Masculino
----------	-----------

44. Edad:

_____ años

45. Estado Civil:

Soltero (a)	Casado (a)	Divorciado (a)	Viudo (a)	Unión Libre
-------------	------------	----------------	-----------	-------------

46. Nivel de estudios:

Primaria	Secundaria	Preparatoria/Técnico	Licenciatura: Especifique cuál: _____	Posgrado
----------	------------	----------------------	---	----------

47. ¿Cuánto tiempo lleva en su empleo actual (años y meses)?:

_____ Años	_____ meses
------------	-------------

48. ¿En qué tipo de empresa labora?:

Pública	Privada
---------	---------

49. ¿Cuál es el giro de la empresa donde labora?:

Producción	Comercial	Servicios
------------	-----------	-----------

50. ¿Cuál es el nivel de puesto que ocupa dentro de la empresa?:

Operativo	Medio	Directivo (Gerencial)
-----------	-------	-----------------------

51. ¿Tiene gente directamente a su cargo?:

Sí ¿Cuántas? _____	No
--------------------	----

52. ¿Cuál es su salario mensual?:

\$ _____

53. ¿Qué tan contento se siente en su trabajo?:

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

Por favor asegúrese de no haber dejado ningún espacio sin contestar. Recuerde que sus respuestas son confidenciales y únicamente se utilizarán con fines estadísticos.

“GRACIAS”