



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“TÁCTICAS DE INFLUENCIA EN HOMBRES Y MUJERES DIRECTIVOS DE DIVERSAS ORGANIZACIONES”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
CYNTHIA ROCIO RAMÍREZ GALLARDO

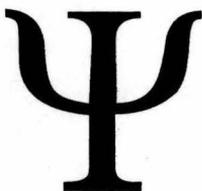
DIRECTOR DE TESIS:
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.

FEBRERO, 2006





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.



75053.08

UNAM, 23

2006

912

A DIOS

Por el don de la vida y darme la oportunidad de ofrecerte uno de mis mayores logros en mi vida. Por todo lo que significas para mí, la mano incondicional que siempre ofreces, así como estar presente en todos mis proyectos. Por que estás conmigo cotidianamente, has sido la mayor fortaleza en los más duros momentos, y también la cúspide de las más bellas y grandes alegrías.

Eres lo más insigne y hermoso de mi vida, el mejor de mis amigos y un gran Maestro de Vida.

Con inmenso amor, recuerda que *tú eres todas mis razones.*

15-12298

L. PS. 12298

A Silvia: a ti mamá, por tanto amor y cariño. Por tu infinita paciencia y tu singular ejemplo de valor, fortaleza y calidad moral. Te admiro muchísimo, y me siento orgullosa de ti.

A Jorge: por ser mi padre. Por enseñarme el maravilloso don del perdón.

A Lolita: a ti, abuela, por brindarme tanto amor y cuidados. Por siempre dar sin medida.

A mi familia: por los valores, principios y cosas hermosas que me enseñaron. Hallé en ustedes un núcleo muy positivo, alegre y cálido. Por que los veo eternamente jóvenes.

A Rodrigo: por el aprendizaje personal, profesional, y de vida, me ayudaste a subir tantos peldaños. Por siempre creer en mí. Creo en los ángeles desde que te conocí.

A Francois, Jaime, Pablo, Luis Alberto, Fer, Naye, Edwin, Abel, Edith, Claudio, Blanca, Karina, mil gracias por ser mis amigos queridos. Los amo.

Agradecimientos especiales:

Al Dr. Jesús Felipe Uribe Prado, por su tiempo, paciencia, su valiosa participación e instrucción, por darme la oportunidad de trabajar con él en este proyecto. A la Mtra. Mirna Valle Gómez, por sus consejos y guía. A la Mtra. Lourdes Reyes Ponce, por la formación que me brindó al ser mi docente, y a la Mtra. Silvia Vite San Pedro, por las bases que me proporciona como profesional. Al Lic. Carlos Peniche Lara, por su asesoría y su calidad humana.

RESÚMEN

La presente investigación se llevó a cabo con 50 hombres y 50 mujeres con puestos directivos, en la Ciudad de México, los cuales pertenecían a empresas de servicios o comerciales del sector público y privado, con la finalidad de encontrar diferencias estadísticamente significativas en las tácticas de influencia utilizadas entre funcionarios del sexo femenino y masculino. Las estrategias de influencia se engloban en 4 factores: persuasión racional, autoritaria, irracional y afectiva. Los resultados arrojan que sí existen dichas diferencias en el uso de la persuasión irracional, siendo los hombres quienes recurren significativamente más a ella en comparación con las mujeres, lo que indica que el hombre mexicano directivo es más propenso a hacer caer en un error a sus subordinados, mentirles o defraudarles, actuar libremente según sus deseos, persistiendo en lo que solicita y exponiendo sin argumentos. En la mujer ejecutiva no se observó un mayor uso estadísticamente significativo de alguno de los cuatro factores de influencia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1: LIDERAZGO.....	12
1.1. Concepto de Liderazgo.....	13
1.2. Enfoques teóricos en el estudio del Liderazgo.....	14
1.2.1. Enfoques Centrados en el Líder.....	15
1.2.1.1. Enfoque de Rasgos o Personalista.....	15
1.2.1.2. Enfoque Conductual.....	16
1.2.1.3. Enfoques Contingentes.....	17
1.2.2. Enfoques Centrados en los Seguidores.....	20
1.2.3. Enfoques Centrados en la Interacción líder-seguidores.....	21
1.2.4. Modelos Integradores.....	22
1.2.4.1. Liderazgo Carismático.....	22
CAPÍTULO 2: PODER.....	29
2.1. Definiciones de Poder.....	30
2.2. Fuentes de Poder.....	32
2.3. El Poder en la Psicología.....	33
2.4. Características del Poder.....	36
2.5. Bases del Poder.....	37
CAPÍTULO 3: INFLUENCIA.....	41
3.1. La Comunicación como Instrumento de Trabajo.....	43
3.2. Modalidades de Procesos de Influencia.....	45
3.3. Influencia Social.....	47
3.4. Principios de Influencia Social.....	48
3.5. Procesos de Influencia Social.....	49
3.5.1. Conformidad.....	49
3.5.2. Complacencia.....	51
3.5.3. Identificación.....	52
3.5.4. Innovación.....	52
3.5.5. Obediencia.....	54
3.5.6. Desindividuación.....	55
3.6. Influencia Dependiente e Independiente.....	56
3.6.1. Influencia Independiente.....	56
3.6.2. Influencia Dependiente y Pública.....	56
3.6.3. Influencia Dependiente y Privada.....	57

3.7. Tácticas de Influencia.....	57
CAPÍTULO 4: EL HOMBRE Y LA MUJER EN LAS ORGANIZACIONES.....	71
4.1. Género.....	71
4.2. Consideraciones sobre la Mujer.....	74
4.2.1. Sobre el Feminismo.....	76
4.2.2. La Mujer y el Trabajo.....	80
4.3. Consideraciones sobre el Hombre.....	83
4.3.1. El Machismo Mexicano.....	87
4.3.2. El Hombre en el Trabajo.....	88
4.4. La Organización.....	92
4.5. Otras variables organizacionales.....	93
4.6. Investigación acerca de las variables organizacionales.....	97
5. MÉTODO.....	100
5.1. Justificación y Planteamiento del Problema.....	100
5.2. Tipo de Investigación.....	101
5.3. Diseño.....	102
5.4. Variables.....	102
5.4.1. Definición Conceptual de Variables.....	102
A) Variable Dependiente.....	102
B) Variable Independiente.....	104
C) Variable Clasificatoria.....	104
5.5. Definición Operacional de Variables.....	106
5.5.1. Variable Independiente.....	106
5.5.2. Variable Dependiente.....	107
5.6. Hipótesis de Investigación.....	107
5.7. Sujetos.....	107
5.8. Muestreo.....	108
5.9. Instrumentos y Materiales.....	108
5.10. Procedimiento.....	108
6. RESULTADOS.....	111
6.1. Comparación entre Hombres y Mujeres.....	112
7. DISCUSIÓN.....	118
8. CONCLUSIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
ANEXO.....	138

■ INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo se inicia por los años treinta, con los trabajos de Lewin y sus colaboradores, que eran sobre atmósfera de grupo y estilo de liderazgo. El modo en que se van desarrollando las relaciones entre los **individuos** es un punto importante que nos permite entender qué tipo de conductas manifiestas tienen un impacto en los cambios que observamos alrededor.

En las empresas las jerarquías se van haciendo más horizontales, van disminuyendo los mandos medios. Las relaciones de poder y los procesos de influencia se han examinado como tipos de conducta que se presentan en situaciones de trabajo y han sido consideradas dentro de diagnósticos organizacionales cuando se intenta introducir cambios en la empresa.

El poder sobre otros depende del grado en que éste disminuye la incertidumbre, información y conocimiento exclusivo que posee y qué tan insustituible puede ser éste. La influencia es la acción misma que realiza la persona que posee la habilidad, para alterar o modificar de manera específica el comportamiento de otro individuo o de un grupo en general.

Las tácticas de influencia son la forma en como la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o satisfacer metas personales (Uribe –Prado, Valle-Gómez y González- Sánchez, en prensa).

Un pionero en estudiar las tácticas de influencia fue Falbo (1977), quien identifica la cantidad de 16. Posteriormente, en 1980 Kipnis Schmidt y Wilkinson obtienen un total de 14. Por su parte, Yukl propone 9, en el año de 1998.

Finalmente, Uribe-Prado, Valle-Gómez y González Sánchez (en prensa) obtienen en un estudio hecho en México 27 tácticas de influencia, a través del uso de redes semánticas y escalamiento multidimensional, el cual arrojó cuatro grupos: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva.

Las normas y prescripciones que la sociedad nos marca las dan las instancias que participan en el proceso de socialización, como lo son: la familia, la escuela, los medios de comunicación, la religión, entre otras. Un área de socialización fundamental del ser humano es el área laboral, lugar donde tanto el varón como la mujer se sumergen en estas características que son atribuidas socialmente.

El espacio laboral es el lugar de convivencia de hombres y mujeres, en donde pueden expresarse, convivir y trabajar. El grupo humano que una sociedad designa como *mujeres* se constituye a partir de su asociación simbólico-imaginaria con la simbólica de la feminidad y se realiza en función de un cierto fenotipo sexual que obedece a la asociación entre los caracteres fundamentales de la simbólica de lo femenino, con un cuerpo que la favorece y que está ligado a ciclos de la naturaleza, producir y reproducir vida, etc.

En este estudio, nos interesa investigar a las mujeres que tienen puestos ejecutivos y que tienen a su cargo tanto a hombres como a mujeres. Las mujeres han sido la fuerza dominante en el mercado laboral durante muchos años, sólo recientemente se han logrado grandes avances para colocarlas en puestos de dirección.

De acuerdo con Calleja y Gómez (2001) la feminidad se relaciona con belleza y delicadeza, donde el sentimiento de compañía se hace indispensable para el desarrollo de la vida privada. Al varón se le asocia con fuerza y necesidad de

integración social; ya que es reprobable que un hombre no destaque en la esfera pública.

Los *hombres* son más proclives a prestar mayor atención a las relaciones de poder, adjudican mayor valor a los títulos, y vigilan constantemente su estatus. El varón resta importancia a las dudas y hace menos preguntas, por que las considera petición de ayuda (Fisher, 2000).

El sexo masculino es aquel que está más dispuesto a soportar un ritmo de trabajo agotador por lograr una buena posición. Busca jerarquías elevadas. Tiene mayor dificultad para compartir información, y se apega más a las normas.

Finalmente, el machismo mexicano como arquetipo de la masculinidad siempre ha estado íntimamente ligado al nacionalismo cultural de México. La masculinidad describe un proceso de tipo histórico que es colectivo e individual y cuenta con un significado maleable y cambiante. Se puede entender como una dinámica que se construye permanentemente a través de la interacción social y la experiencia individual.

Nuestro objetivo principal en esta investigación gira en torno a obtener diferencias o similitudes entre las tácticas de influencia utilizadas por hombres y mujeres en puestos directivos para aportar evidencias empíricas sobre el tema, dentro de las organizaciones mexicanas y las variables que influyen en ellas. La información que se obtenga se incorporará a la Psicología de las Organizaciones y se colaborará así en el conocimiento del liderazgo e influencia en trabajadores a nivel ejecutivo, en el marco sociocultural de México.

➤ *CAPÍTULO 1. LIDERAZGO*

CAPÍTULO I

1. LIDERAZGO

La visión que puede tenerse de un jefe es que manda, ordena, decide, dice lo que se tiene que hacer, impone criterios, distribuye el trabajo, controla y supervisa las tareas.

Hay dos aspectos que se consideran dentro de un estilo de liderazgo: el primero es cultural, y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, ya que las personas pueden aprender y poner en práctica con eficiencia los principios del liderazgo. El segundo aspecto es actitudinal, un poco más complicado, el cual obedece a aspectos de carácter, temperamento y relaciones.

El liderazgo de los ejecutivos es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. El interés sobre el liderazgo concierne al profesional de la Psicología Laboral y ha sido testigo de un saludable flujo de ideas procedente de los estudios sobre la industria y la psicología.

El estudio del liderazgo dentro de la organización es importante por que se refiere a la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir en el mercado debido a la falta de un líder apropiado; por el contrario, una organización con una planeación, organización y control deficiente pueden subsistir gracias a la presencia de un liderazgo dinámico.

Hemos mencionado el estudio del liderazgo comenzando con los trabajos de Lewin y sus colaboradores sobre atmósfera de grupo y estilo de liderazgo. La literatura se

ha venido caracterizando por supuestos que corresponden a una sociedad occidental industrializada, principalmente norteamericana, donde predomina el individualismo sobre el colectivismo.

Las empresas con frecuencia forman a su personal de mayor nivel en áreas de habilidad (relaciones personales, toma de decisiones, planificación) que afectan de manera directa su desempeño como líderes (Muchinsky, 2002). El modo en que se van desarrollando las relaciones entre los individuos es un punto importante que nos permite entender qué tipo de conductas manifiestas tienen un impacto en los cambios que observamos alrededor (Gutiérrez y Mejía, 2002).

Actualmente se van desarmando las jerarquías y se transforman en sistemas de gestión cada vez más horizontales por la necesidad de operar procesos multidisciplinarios, internacionales y en redes, el papel que van a jugar los líderes se convierte entonces en primordial, ya que son la dirección a seguir por sus subordinados y todos los integrantes de la organización. La eficacia de éstos va a depender de su eficacia para influir en las personas.

El liderazgo implica hacer que otros deseen hacer algo, que acepten lo que el líder ha decidido y que debe hacerse lo que éste indica.

1.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Según Davis y Newstrom (2003):

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y

auxilia para alcanzarlos. Así pues, el liderazgo es el catalizador que transforma el potencial en realidad.

Los antecedentes se remontan a Aristóteles, donde se encuentran los primeros atisbos de este interés, en su famoso aserto “desde la hora de nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar”.

Pero los primeros pasos van a ser representados por los trabajos de Carlyle en 1841-1907, sobre el liderazgo heroico (teoría del gran hombre) y los de Galton sobre la herencia de las cualidades de liderazgo. A comienzos del siglo XX se cuenta con los estudios de Woods en 1913 y Wiggam en 1931, en los que se “comprobaba” que las familias que ocupaban puestos de gobierno eran superiores genéticamente a las que no ocupaban esos puestos.

A finales de la década de los treinta, Lewin y sus colegas encontraban un nuevo enfoque y metodología más sistemáticos para estudiar el liderazgo que ha llegado hasta nuestros días (Sánchez, 2002). A continuación se mencionarán las principales teorías del liderazgo.

1.2. ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

De acuerdo con Sánchez (2002), los enfoques teóricos contemporáneos se pueden agrupar en:

- Aquellos que se centran en el *líder*
- Los que consideran a los *seguidores*
- Los que toman en cuenta la *interacción líder-seguidores*

- Los que resaltan el papel de la *situación*
- Los enfoques que pretenden *integrar* todos estos elementos.

1.2.1. ENFOQUES CENTRADOS EN EL LÍDER

1.2.1.1. Enfoque de rasgos o personalista

La idea básica es que los líderes, por sus cualidades innatas son superiores a los que no son líderes. El líder posee unas características que le distinguen de los demás miembros del grupo. Estos rasgos, de acuerdo a Sánchez (op. Cit) serían:

- *Motivación de logro.* Orientación a establecer objetivos desafiantes e invertir los esfuerzos para conseguirlos.
- *Motivación para influir en los demás.* Interés por adquirir estatus y poder en el grupo y ejercer un impacto en los demás.
- *Conocimientos* relevantes y necesarios para el funcionamiento del grupo.
- *Competencia cognitiva.* Facilidad para integrar e interpretar grandes cantidades de información; nivel óptimo de complejidad cognitiva.
- *Competencia social.* Habilidades sociales que le permitan ejercer la influencia interpersonal típica de los procesos de liderazgo.
- *Autoconfianza* en sus propias competencias.
- *Fiabilidad.* Ser una persona de confianza para sus seguidores.
- *Flexibilidad.* Capacidad de adaptar su comportamiento a diferentes seguidores y situaciones.

Esta teoría supone que los líderes manifiestan *rasgos* que influyen para que las personas actúen como líderes, pero también que ciertos rasgos podrían aumentar la probabilidad de que el líder sea efectivo (Soto, 2001).

1.2.1.2. Enfoque Conductual

Éstos se centran en la conducta del líder. De una manera más concreta el interés se enfocó en los denominados estilos de liderazgo, en este caso, implica una posición de mando en una organización formal.

Blake y Mouton (1985, en Furnham 2001), en su modelo *grid* o *rejilla gerencial*, sus ideas se basan en dos dimensiones diferentes, *el interés por la producción*, que implica el énfasis en la producción, la eficacia en los costos e interés en las utilidades. La *preocupación por las personas* implica promover amistades, ayudar a los subordinados con su trabajo y prestar atención a todo aquello que es importante para los empleados. También postulan que ambas dimensiones son independientes y complementarias. La cuadrícula se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo, y aclara en dos escalas de nueve puntos la relación existente entre esas dos dimensiones.

Como se observa, en dicha rejilla gerencial es posible cualquier combinación de comportamientos de líderes, que dan lugar a cinco estilos de liderazgo:

- ⊕ *Club campestre (1,9)*: Los líderes de club campestre hacen hincapié en la preocupación por las personas, pero dedican poco tiempo y energía a la producción.
- ⊕ *Empobrecida (1,1)*: Los líderes empobrecidos se preocupan poco tanto por las personas como por la producción.
- ⊕ *Gerencia del hombre-organización (5,5)*: Este líder muestra una preocupación moderada por las personas y la producción.

- ⊕ *Autoridad-obediencia (9,1)*: Los líderes orientados a la autoridad y la obediencia se preocupan poco por las personas y mucho por la producción.
- ⊕ *Equipo (9,9)*: Los líderes de equipo, también conocidos comúnmente como *líderes 9,9* muestran al mismo tiempo mucha preocupación tanto por los empleados como la producción.

Los líderes 1,9 poseen una preocupación muy alta por las personas y baja por la producción. Se trata de los “líderes del club campestre”. En contraste, los líderes 9,1 se preocupan excesivamente por la producción, a costa de las necesidades de sus empleados. Tienden a ser jefes autoritarios. Un líder 1,1 no pone énfasis en ninguna de las dos dimensiones y su fracaso es predecible. Un equilibrio más aconsejable de las dos dimensiones corresponde a las posiciones 5,5, a 9,9 (Blake y Mouton suponen que este último es el más aconsejable).

En suma, podemos decir que el Enfoque de Rasgos y Personalista y el Enfoque Conductual buscan dar explicaciones simples y sencillas a cuestiones más bien complejas.

1.2.1.3. Enfoques contingentes

Posterior a los enfoques de rasgos y conductuales surge toda una serie de teorías que acabaron siendo conocidas como *teorías situacionales o de la contingencia*. Estos enfoques introducen una variable “desconocida” hasta entonces: la *situación*. Diferentes contextos y diferentes personas requieren una combinación diferente.

Fiedler (1964, en Brown, 2000) desarrolló su *modelo de contingencia*, dado que el liderazgo es un ejercicio de influencia social, la facilidad con que el líder va a influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que se presenta la situación. Los

elementos cruciales en su modelo son: *las características del líder, el control situacional y la efectividad del líder*. Propone tres dimensiones para el análisis del control situacional: calidad de las relaciones entre el líder y sus seguidores, estructura de la tarea, y nivel de autoridad que posee sobre sus seguidores. La combinación de estos tres elementos nos da ocho grados de favorabilidad. Las situaciones más favorables serán aquellas en las que estas tres dimensiones puntúan alto.

El líder orientado a las tareas se preocupa principalmente por terminar el trabajo. El líder orientado a las relaciones se interesa más por los sentimientos y las relaciones en el grupo. La idea clave del modelo de contingencia es que el que un estilo u otro sea más eficaz depende de la situación que enfrente el líder (Worhchel, Cooper, Goethals, Olson, James, 2002).

Con respecto a la efectividad, Fiedler señala que los líderes motivados por la tarea son más eficaces en situaciones de baja o alta favorabilidad de la situación, mientras que los líderes motivados por la relación son más eficaces en situaciones medianamente favorables.

De acuerdo al modelo de Fiedler, en condiciones favorables o desfavorables al líder (es decir, extremas), parece tener mayor efectividad el líder orientado a tareas y estructurado. Un líder orientado a tareas es más efectivo en una situación de poco poder. En condiciones medianamente favorables, el líder centrado en las relaciones suele ser el más efectivo (Davis, Newstrom 2003).

Hersey y Blanchard (1969, 1977; en Sánchez 2002) añaden a las dos variables propuestas por Blake y Mouton una tercera, *el nivel de desarrollo o de madurez de los seguidores*. Ésta variable determina el patrón óptimo de conducta del líder. Estos autores diferencian dos tipos de madurez: madurez psicológica (compromiso,

motivación y voluntad del seguidor para aceptar responsabilidades) y madurez técnica (experiencia, conocimiento y comprensión de los requisitos de la tarea).

Así, los estilos van desde el máximo control por parte del líder (ordenar), hasta un máximo control por parte de los seguidores (delegar), pasando por situaciones de control más distribuido (persuadir y participar). A medida que el seguidor madura, el líder ha de ir reduciendo su control y cambiando su estilo en consonancia.

House y Mitchell (1974, en Furnham, 2001) concibieron la teoría de *la trayectoria y los objetivos*, según la cual diferentes tipos de liderazgo son apropiados para distintas situaciones. Destaca el concepto familiar de la compatibilidad. Los comportamientos de los líderes deben adecuarse a las características de los seguidores. Los líderes tienen que analizar las situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiado y adquirir la capacidad de ser flexibles para aplicar diferentes estilos de liderazgo. Sugiere cuatro estilos de liderazgo:

- *Directivo*. El líder dirige y los subordinados no intervienen en la toma de decisiones.
- *Sustentador*. El líder es afable y se interesa por los subordinados como personas.
- *Participativo*. El líder pide, recibe y aplica las sugerencias de los subordinados en la toma de decisiones.
- *Orientado a logros*. El líder plantea objetivos desafiantes a los subordinados y confía en que los conseguirán.

Vroom y Yetton (1973, en Furnham, 2001) se centran en un único tipo de actividad grupal, la de alcanzar una decisión. Este modelo proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión en función de los diferentes tipos de situación.

Contiene estrategias: dos de tipo situacional, dos de tipo consultivo, dos de tipo grupal, y una de tipo delegativo y siete preguntas que permiten identificar las características de la situación respecto a la importancia de la calidad de la decisión, información del líder respecto al problema, grado de estructuración del problema, importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados, probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados, congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados y finalmente, conflicto o desacuerdo entre subordinados.

Las condiciones que reflejan estas preguntas son cruzadas con las posibles estrategias de decisión por medio de un conjunto de reglas de decisión y son insertadas en un árbol de decisión.

1.2.2. ENFOQUES QUE SE CENTRAN EN LOS SEGUIDORES

En este enfoque se asume que los seguidores poseen creencias compartidas sobre los rasgos y conductas de los líderes (prototipos de líder) que van a influir en la percepción, procesamiento de la información y recuerdo de la información relevante sobre el líder. La legitimidad del líder está basada en las percepciones de los seguidores y no tanto en sus características personales o conductas (Sánchez, 2002).

Dentro de la *corriente construccionista débil*, se tiene que el liderazgo sería una estructura de conocimiento mantenida en la memoria de las personas y basada en la asimilación de su experiencia previa con líderes en contextos particulares. El supuesto es que los sujetos desarrollan teorías de liderazgo implícitas, esto es,

supuestos personales sobre rasgos y habilidades que caracterizan a un líder ideal; se trata de rasgos y conductas que los seguidores esperan de los líderes.

Las teorías implícitas no representan realidades objetivas, sino abstracciones perceptivas y etiquetas que los seguidores utilizan para categorizar a los sujetos en posiciones de liderazgo (Martin y Epitropaki, 2001). Una persona llegará a ser líder cuando los rasgos y conductas que observan de ese sujeto se ajustan al prototipo de líder que se tiene en un contexto específico.

Lord, Brown y Harvey (2001) han abogado por una visión más bien sistemática del liderazgo, ya que éste resulta de un número de factores que interactúan más allá de las cualidades individuales.

Por otro lado, en la *corriente constructorista fuerte* se tiene a Meindl (1998, en Sánchez 2002), quien indica que el liderazgo es más bien una construcción de tipo social: cómo los líderes son contruidos y representados en los sistemas de pensamiento de sus seguidores. La conducta de los seguidores está más bajo la influencia de las fuerzas que van a gobernar el proceso de construcción social en sí mismo, que bajo el control del líder.

1.2.3. ENFOQUES CENTRADOS EN LA INTERACCIÓN LÍDER-SEGUIDORES (transaccionales)

El énfasis se va a otorgar a la interacción del líder y seguidores, considerada como un intercambio recíproco donde ambas partes permiten una satisfacción mutua de objetivos y necesidades. La teoría más representativa al respecto ha sido la de *intercambio líder-miembro*. (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman,

1975; en Sánchez 2002). La idea básica es que los líderes desarrollan una relación de intercambio independiente con cada subordinado. Muchos líderes establecen una relación de intercambio especial con un pequeño número de subordinados de confianza (el “endogrupo”).

La relación de intercambio con el resto de los seguidores o “exogrupo” es diferente. Esta selección se va a basar en la relación previa de líder-subordinado, sobre la base de la compatibilidad personal y de la competencia y dependencia del subordinado. En la relación de intercambio con el exogrupo, el nivel de influencia mutua es relativamente bajo, los subordinados de este grupo sólo necesitan cumplir con las exigencias del rol. Se espera que los subordinados del endogrupo trabajen más duramente, se comprometan más con los objetivos, sean más leales al líder.

Dentro del *Liderazgo Transaccional*, Bass (1985, en Furnham 2001) observa que los líderes transaccionales suponen que sólo pueden lograr el liderazgo y que los subordinados hagan lo que desean por medio de una especie de intercambio. Los subordinados seguirán al líder si éste es capaz de ofrecerles algo que valoren o necesiten. Por tanto, el liderazgo es una transacción mediante la cual los subordinados se someten a las peticiones del líder y cumplen sus exigencias a cambio de algo.

En suma, todas las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a los seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas.

1.2.4. MODELOS INTEGRADORES

1.2.4.1. Liderazgo carismático

La teoría de este liderazgo es una ampliación de las teorías de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad extraordinaria cuando éste observa ciertas conductas. Esta teoría es propuesta por House en 1977. Las características clave de los líderes carismáticos, según Soto (2001) son:

- ◆ **Autoconfianza.** Tienen completa confianza en su criterio y capacidad.
- ◆ **Visión.** Ésta es una meta ideal que propone un futuro mejor que el *status quo*. Mientras mayor sea la disparidad entre la meta y el *status quo*, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- ◆ **Habilidad para articular la visión.** Puede aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Comprende las necesidades de los seguidores y en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.
- ◆ **Fuertes convicciones acerca de la visión.** Líderes comprometidos y deseosos de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados, y autosacrificio para alcanzar la visión.
- ◆ **Se perciben como agentes de cambio.** Se identifican como agentes de cambios radicales más que como guardianes del *status quo*.
- ◆ **Sensibilidad al ambiente.** Efectúan evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos para obtener el cambio.

Dentro de esta teoría se tiene que el carisma sería el resultado de las percepciones de los seguidores influenciadas por los rasgos y conductas del líder, por el contexto de la situación y por las necesidades colectivas e individuales de los seguidores. Es preciso

indicar que el carisma no reside en el líder, sino en la relación con el líder y los subordinados.

Los carismáticos del grupo son con frecuencia, los líderes encubiertos del equipo. Poseen el don de la elocuencia y pueden exponer sus propias ideas de manera convincente, con el resultado de que a menudo marcan la línea a seguir. Su papel de líderes encubiertos se debe a su buena percepción emocional, tienen un particular olfato para percibir las necesidades y las emociones de los demás. Incluso en las situaciones sociales difíciles son capaces de encontrar el tono adecuado y las palabras adecuadas.

Si se producen conflictos dentro del grupo pueden actuar como mediadores. Cuando otro miembro del grupo necesita apoyo, le ofrecen su ayuda, y no tienen ningún problema al aceptar el apoyo de los demás en un momento dado. La ayuda mutua repercute de forma positiva en el progreso del trabajo del grupo; el objetivo del grupo puede alcanzarse con mayor rapidez cuando todos colaboran (Soto, 2001).

Bass (1998, en Muchinsky 2002) definió el *Liderazgo Transformacional* en términos del efecto del líder sobre los seguidores. Los líderes transformacionales se comportan de manera que puedan conseguir resultados superiores mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional:

- *Influencia idealizada*. Los líderes se comportan de tal forma que se convierten en modelo para sus seguidores.
- *Motivación inspiracional*. La conducta del líder inspira a aquellos a su alrededor y comunican expectativas.

- *Estimulación intelectual.* Los líderes estimulan los esfuerzos de los seguidores para ser innovadores creativos cuestionando suposiciones.

- *Consideración individualizada.* Los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de cada seguidor para su progreso y crecimiento.

Los líderes transformacionales transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades de mayor importancia e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización (Muchinsky, op. Cit).

En el *Modelo de la Complejidad de liderazgo*, propuesto por Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997; en Sánchez 2002), pone énfasis en la complejidad del liderazgo, y lo hace desde tres puntos de vista:

- *Complejidad cognitiva.* Es la capacidad de abordar los acontecimientos desde múltiples perspectivas.

- *Complejidad social.* Que el líder sea capaz de verse a sí mismo desempeñando múltiples roles y de comprender las relaciones políticas y afectivas que se dan en las organizaciones.

- *Complejidad conductual.* Que el líder sea capaz de poner en práctica múltiples comportamientos y adecuarlos a las demandas de distintas situaciones.

El *Modelo Integrador de Chemers* (1997, 2000; en Sánchez, op. cit), propone dos tipos de integración:

- *Integración de funciones.* Puede agruparse en tres facetas:

- a) Control de la imagen, que consiste en presentarse como autoridad legitimada,
- b) Desarrollo de relaciones, que es establecer una relación con sus seguidores que les resulte motivante,
- c) Utilización de recursos, para aplicar eficazmente sus recursos y los de los seguidores para realizar sus tareas.

■ *Integración de Procesos.* Se refiere a:

- a) La interacción entre el líder y el entorno (zona de autodespliegue),
- b) interacción entre el líder,
- c) Utilización de recursos. El líder debe aplicar eficazmente sus recursos y los de los seguidores para realizar tareas.

■ *Integración de recursos.* Se hace a nivel de:

- a) Interacción entre el líder y el entorno,
- b) Interacción entre el líder y los seguidores,
- c) Las acciones de los seguidores.

Hemos visto en esta parte de liderazgo, las formas en las que los líderes guían y dirigen a sus seguidores, de acuerdo a teóricos clásicos y pioneros en el estudio del tema, así como de otras corrientes más actuales. Se mencionó que de acuerdo a Davis y Newstrom (2003) el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.

Los enfoques teóricos del liderazgo se agrupan en los *centrados en el líder*, los que consideran a *los seguidores*, los que estudian la *interacción entre líder y seguidores*, los que resaltan el papel de *la situación*, y los que pretenden *integrar todos estos elementos*. Como puede verse, la evolución de los enfoques teóricos han ido desde los más elementalistas hasta los más holísticos e integradores.

A continuación vamos a hablar un poco sobre lo que es el poder, y su definición que utilizaremos para esta investigación.

■ CAPÍTULO 2. PODER

CAPÍTULO 2

2. PODER

En el capítulo anterior, hemos visto lo que es el liderazgo y sus aspectos teóricos, ahora podremos ver que una persona puede ostentar, por ejemplo, una autoridad formal, sin que por ello sea considerado un líder y no tenga las habilidades necesarias, para ejercer un liderazgo con resultados positivos y productivos. Este capítulo, nos ayudará a esclarecer los términos. Liderazgo, poder e influencia.

Centrando el tema en las relaciones interpersonales, se puede decir que el poder personal es el que posee una sola persona; puede ser de muchas clases y éstas pueden combinarse entre sí, el sujeto puede destruir, amenazar, producir algo, intercambiar y lograr que lo acepten, lo respeten, lo amen, goce de legitimidad y forme parte de una red más extensa (Kipnis 1980, en Manrique, 2000).

Las relaciones de poder, así como los procesos de influencia se han examinado como tipos de conducta que se presentan en situaciones de trabajo y han sido consideradas dentro de Diagnósticos Organizacionales cuando se intenta introducir cambios en la empresa.

El concepto individual más importante de todas las ciencias sociales es quizá el poder. Algunos académicos han destacado la necesidad de conceptualizar el liderazgo como un fenómeno del poder. Sin embargo, hay más confusión en torno a la influencia y el poder que sobre cualquier otro concepto del liderazgo. Diversos autores han utilizado los términos influencia, liderazgo y poder de forma indistinta, pero en esta investigación se tratarán por separado.

La importancia del estudio del poder, radica en su manejo. Si éste es inadecuado, puede tener consecuencias desastrosas y graves para una organización. Quienes ejercen el poder y sus súbditos conforman un ecosistema con influencias recíprocas. El poder es una creación humana y cultural que se encuentra inmerso en cualquier sociedad.

2.1. DEFINICIONES DE PODER

Es aconsejable que revisemos las diferentes formas en que algunos autores han denominado el poder. Posteriormente, elegiremos de entre ellas la que vamos a utilizar.

En Gutiérrez y Mejía (2002) se entiende *el poder* como la capacidad que posee una persona para influir sobre otra de algún modo, se comprende la estrecha vinculación entre influencia y poder.

Galimberti, (2002) en su Diccionario de Psicología, define al poder como: “Posesión, por parte de un sujeto o de un grupo, de los medios necesarios para alcanzar los fines que se propone, superando la resistencia activa y pasiva de otros sujetos o grupos”.

De acuerdo con la Real Academia Española (2001) el poder es: “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo”.

Para Worchel, Cooper, Goethals, Olson y James (2002) el poder “Es la potencialidad de influir en los demás y resistir su influencia”.

Según Lussier y Achua (2002), es “La influencia potencial del líder en los seguidores”. Así, es una posibilidad de influir en otros.

Otra definición es la de Greg, Manz, y Sims (2003): “Es la capacidad de influir en otros”.

Furnham (2001) indica que “El poder implica la capacidad formal de controlar a “otros” en la organización”.

Weber (1947, en Uribe- Prado, en prensa) indica que el poder: “Se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma que no se desea”

Y finalmente, la definición que utilizaremos para el poder, es la de Uribe – Prado, Valle-Gómez y González- Sánchez (en prensa) quienes lo definen así: *“El poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad a pesar de cualquier tipo de resistencia”*.

Galimberti (2002) explica que el poder es un concepto que corresponde específicamente a las Ciencias Sociales y Políticas, es de interés para la Psicología Social por la motivación que empuja al individuo o grupo hacia la conquista del poder.

A diferencia del poder, la **autoridad** es de un alcance más limitado, también es una fuerza para lograr resultados, pero sólo como lo indica la jerarquía formal. El **poder organizacional** se puede ejercer hacia el puesto superior o inferior inmediato, y entre compañeros del mismo nivel jerárquico. La **autoridad formal** se ejerce hacia el puesto inmediato inferior y es lo mismo que el poder vertical y el poder legítimo.

Hay quienes ven el poder como la capacidad de hacer que las personas realicen lo que se desea que hagan, o la capacidad para hacer algo a la gente o por la gente. Estas definiciones pueden ser válidas, pero suelen dar al poder una connotación manipuladora y negativa. En una organización, el poder debe verse en un sentido positivo; ya que sin éste sencillamente no se podrían lograr los objetivos organizacionales.

2.2. FUENTES DE PODER

Lussier y Achua (2002) indican dos fuentes de poder:

- ✚ **Poder por posición.** Proviene de la alta dirección y se delega en forma descendente en la cadena de mando. A mayor nivel administrativo mayor es el potencial de influir en más personas.
- ✚ **Poder personal.** Se deriva del seguidor con base en el comportamiento del líder. Los líderes carismáticos cuentan con poder personal. Una vez más, los seguidores tienen cierto poder sobre los líderes.

Las dos fuentes de poder son relativamente independientes, aunque presentan ciertas coincidencias. Un jefe puede tener sólo poder por posición, o ambas modalidades, pero alguien que no tiene un cargo sólo puede tener poder personal. La tendencia es que los jefes concedan más poder (confieran o deleguen autoridad) a los empleados. En la actualidad, los buenos líderes se basan menos en el poder por posición y más en el personal para influir en los demás, y están abiertos a la

influencia de los seguidores con poder personal. Por tanto, como jefe, es mejor contar con ambas modalidades de poder.

Siguiendo a Daft (2000) dentro de las fuentes de poder de la alta dirección encontramos:

- ☛ *Puesto formal.* Ciertos derechos, responsabilidades y prerrogativas corresponden a los puestos superiores.
- ☛ *Recursos.* Se refiere a aspectos como presupuesto, acciones, derecho de propiedad, recompensas y sanciones.
- ☛ *Control de las premisas de decisión e información.* Significa que los altos directivos limitan las decisiones que se toman en niveles inferiores al especificar marcos de referencia y directrices. Los altos directivos toman las grandes decisiones, en tanto que los participantes de nivel más bajo se encargan de las pequeñas decisiones. La alta dirección decide qué meta debe alcanzar una organización.
- ☛ *Centralidad en la red.* Los altos directivos pueden colocarse al centro de una organización. Pueden rodearse con una red de subordinados leales y utilizar esas redes para enterarse de lo que sucede en la organización. Al poner en puestos cruciales a ejecutivos a quienes conocen, los altos ejecutivos incrementan su poder. Ganan poder al estar bien informados, tener acceso a otra gente en la red, al hacer que muchas personas dependan de ellos.

2.3. EL PODER EN LA PSICOLOGÍA

El problema del poder es fundamental en la relación del hombre con su medio, consigo mismo y en su desarrollo interpersonal; está necesariamente relacionado con conceptos de posición. Jerarquía, privilegios, estatus, diferencias explícitas e

implícitas y prestigio entre otras cosas, que resultan centrales en el asunto del poder, y que aunque no serán definidas como tal, deben considerarse como aquellos elementos de un universo que interactúan en la formación de un término llamado poder.

Adler (1912) comienza enfocando el poder en forma distinta a una amenaza. Vió con aterradora claridad que en mayor medida que el sexo, el poder es el móvil de todas nuestras acciones, pues considera que el hombre nace con una sensación de incompletud, lo cual se traduce en un “sentimiento de inferioridad” y surge en él un deseo, una necesidad, una pulsión universal que lo impele “hacia arriba” a la búsqueda de satisfacción o completación de la inferioridad, por lo tanto se ve en la necesidad de tratar de superarlo mediante una lucha por dominar al prójimo, dicha lucha, debe entenderse en términos externos e internos, esto es, el control y el dominio físico, emocional e intelectual; en síntesis surge el llamado “sentimiento de superioridad”, solo para diferenciarlo como reacción de inferioridad, puesto que en realidad ambos están unidos, y forman parte del equipo humano de supervivencia como especie.

Freud (1982, en Manrique 2000) señala que: “El ser humano no es un ser manso, a lo sumo capaz de defenderse si lo atacan, sino que es lícito atribuir a su dotación pulsional una buena cuota de agresividad. En consecuencia, el prójimo no es solamente un posible auxiliar y objeto sexual, sino una tentación para satisfacer en él la agresión, explotar su fuerza de trabajo sin resarcirlo, usarlo sexualmente sin su consentimiento, desposeerlo de su patrimonio, humillarlo, infringirle dolores, martirizarlo y asesinarlo”.

Piaget (1977) considera al comportamiento ni más ni menos que la base misma del poder y denomina **egocentrismo** al estado emotivo y social del niño de dos años, cuando la inteligencia está en su fase “prelógica” inicial, con funciones sensorio-motrices, es considerada por el autor como una razón de desequilibrio en las relaciones sociales y dice que “puede ser que los participantes no lleguen a coordinar sus puntos de vista, esto se produce sistemáticamente en el niño que concibe las cosas y a los otros individuos a través de su propia actividad. Pero dicho estado también es factible de ser encontrado a cualquier edad, cuando los intereses en juego o simplemente la inercia adquirida se oponen a la objetividad.

Le atribuye al comportamiento dos características:

Saber extender el medio ambiente, tanto el físico como el social, es decir, busca posibilitar al ser humano a trascender con su conducta presente y su visión más allá de lo que el medio ambiente le proporciona a sus sentidos.

Saber aumentar los poderes del organismo sobre el medio, lo cual según el autor implica todos los sentidos en los que el hombre actúa.

Piaget también indica que el respeto es un sentimiento de individuo a individuo que expresa el valor atribuido por quien se siente inferior a quien él juzga como superior.

Skinner (1987, en Manrique 2000) pone al descubierto el ejercicio del poder que entrañan en su funcionamiento las instituciones más comunes para nosotros, así, el psicólogo comenta: “El control del comportamiento se oculta o se disfraza en la educación, la psicoterapia, y la religión cuando se dice que el papel del maestro, el terapeuta o el sacerdote es guiar, dirigir o aconsejar en lugar de administrar y cuando se rechazan como intervención las medidas que no se pueden disfrazar de esta manera” pp 29.

El objetivo primordial al describir el concepto de poder para estos autores es sólo hacer evidente la dimensión e importancia que el significado puede representar para la psicología, aunque en definitiva, podemos afirmar que ni con mucho, existe una teoría psicológica en torno suyo.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL PODER

El poder sobre los demás, o su dependencia en la persona, es una función de tres aspectos de control:

■ *Importancia:* lo que uno controla se debe considerar importante, entonces, como a las personas y a las organizaciones no les agrada la incertidumbre, los individuos que la disminuyen tienen poder. Así, en momentos de inquietud industrial, los negociadores de recursos humanos tienen más poder.

■ *Escasez:* Las reservas abundantes son baratas. Como el conocimiento es poder, esto explica por qué algunos grupos se oponen a compartir o transmitir el conocimiento.

■ *Insustituibilidad:* la fuente del poder es única e imposible de sustituir con otra cosa.

Cabe destacar que el poder implica la capacidad formal de controlar a “otros” en la organización. Las características del poder son las siguientes:

- Trasciende todos los actos humanos
- Multidisciplinario

- Posee simultaneidad (somos objetos y sujetos)
- Sólo se puede ejercer el poder si existe el objeto sobre el cual se ejerza
- Su ejercicio está sujeto a la legitimidad
- Multiorganizacional (jerárquico en estructura y funcionalidad)
- El poder no se concibe en función de los fines que ha de cumplir, sino de la posición relativa en una especie de escala
- Su ejercicio conlleva derechos y obligaciones
- Se desarrolla en una estructura social implícita (cultura, valor distributivo y aprendizaje).

2.5. BASES DEL PODER

French y Raven (1959, en Rodríguez, Assmar, y Jablonsky 2002) proponen una taxonomía de las bases del poder en la que distinguen los siguientes tipos:

- **Poder de recompensa.** Dicho tipo se encuentra directamente vinculado con el reconocimiento por parte de la persona sobre la que se ejerce la influencia, de la capacidad de que dispone quien ejerce la influencia para otorgar recompensas. Tiene efectos en la satisfacción del subordinado.
- **Poder coercitivo.** Este tipo de poder depende directamente de la posibilidad reconocida por *B* de que *A* puede aplicarle sanciones si no cede a la influencia ejercida por *A*. El poder de *A* sobre *B* concluirá cuando *B* deje de reconocer la posibilidad de que *A* le impondrá castigos por no aceptar la influencia ejercida. Puede utilizarse cuando un individuo pone en peligro el objetivo de la organización o amenazan la autoridad legítima del líder.

- **Poder legítimo.** Siempre que *A* emita una conducta deseada por *B*, en virtud del reconocimiento de la legitimidad de que disfruta *B* para prescribir dicha conducta, se estará en presencia del poder legítimo.
- **Poder de referencia.** Cuando la influencia ejercida por *A* sobre *B* proviene que *B* ha tomado a *A* como punto de referencia (positiva o negativa), la base del poder ha sido de referencia. Se usa para realizar peticiones no rutinarias, y con tareas que requieren un alto grado de esfuerzo.
- **Poder de experto.** Se dice que *A* tiene poder de conocimiento sobre *B* cuando obedece las prescripciones dictadas por *A*, en virtud de la aceptación del conocimiento demostrado por *A*. De modo similar que el poder de referencia, se recomienda que se utilice cuando se requiere despertar en el empleado un compromiso, obtener un gran empeño, iniciativa y persistencia.
- **Poder de información.** Cuando una persona cambia su comportamiento o actitud en función de una reorganización cognoscitiva provocada por el contenido de una influencia ejercida por otra persona, *B*, y no en virtud de alguna característica específicamente asociada con *B*, se dice que la modificación registrada se debió al poder de información.

En este capítulo hemos entendido el poder como la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad a pesar de cualquier tipo de resistencia. Adler (1912) nos indica que el poder es el nivel de todas nuestras acciones, pues considera que el hombre nace con una sensación de estar incompleto, surgiendo una necesidad que lo impele hacia arriba. Y trata de dominar al prójimo apareciendo así el sentimiento de superioridad.

El poder sobre los demás depende del grado en que éste disminuye la incertidumbre, información y conocimiento exclusivo que posee, y qué tan insustituible puede ser éste. Los tipos de poder, de acuerdo al modelo de Raven, son: poder de recompensa, coercitivo, legítimo, de experto, y de información.

En el siguiente capítulo veremos en qué consiste la influencia, cómo se diferencia ésta del poder, cuáles pueden ser los resultados de ejercerla, así como el papel de la comunicación en la influencia.

■ *CAPÍTULO 3. INFLUENCIA*

CAPÍTULO 3

3. INFLUENCIA

Estamos sujetos a la influencia del contexto de la situación, también lo estamos con respecto a las acciones de los demás, y también mediatizados por las cosas que los demás hacen para congraciarse con nosotros y para que nos sintamos a gusto con ellos.

Se ha encontrado ilustrativo examinar la relación o vínculo entre los líderes y los subordinados, y en particular su influencia mutua. Muchinsky (2002) señala que la investigación sobre liderazgo también se ha centrado en la situación o contexto en que ocurren las relaciones de liderazgo, la situación puede afectar en gran medida a los tipos de conducta que tiene que tener un líder para ser eficiente.

Hemos considerado necesario incluir en este capítulo, aspectos de la comunicación. El hecho de influir en otro, implica un proceso de comunicarse, ya que alguien emite la influencia y otra persona la recibe. Posteriormente, aparece lo que son las modalidades de influencia y los posibles resultados de ejercerla. También se tocarán los aspectos más relevantes de la influencia social.

Algunas definiciones de influencia nos pueden ilustrar cómo ven diversos autores a ésta:

Galimberti (2002) sugiere esta definición: “Proceso psicológico que actúa en las actividades intelectuales, las emociones y las acciones de una persona o de un grupo, modificándolas de acuerdo con las expectativas de otra persona o grupo”.

Para La Real Academia Española (2001) la Influencia es: “Poder, valimiento, autoridad de alguien para con otra u otras personas o para intervenir en un negocio”.

Soto (2001) define a la influencia como “La capacidad de algunas personas para orientar, según sus deseos e intereses, la conducta de otra u otras que no están sujetas al que influye por una relación de dependencia”.

Funrham (2001) utiliza esta definición de influencia: “Un intento de persuadir a otros para que hagan lo que se desea. La influencia se considera una forma de control, si se tiene éxito”.

Fischman (2002) propone esta definición: “El cambio de actitudes, valores, creencias, o conductas de una tercera persona”.

Para Lussier y Achua (2002) la influencia es: “El poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo”.

De acuerdo a Suárez (2003) es: “El grado de cambio realmente obtenido en los valores, creencias, actitudes y comportamientos de la persona sometida a ese poder”.

Así, la influencia se refiere a *la acción misma que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar de manera específica, el comportamiento de otro individuo de un grupo en general* (Guillén y Gil, 2000; en Gutiérrez y Mejía, 2002). Este es el concepto que manejaremos de influencia.

3.1. LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO

La comunicación es el fundamento de toda vida social y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, y de los equipos en particular, ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etc. Una de las funciones primordiales de todo mando y directivo es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz, tanto dentro del propio equipo de trabajo como con el resto de miembros de la organización.

Dentro de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, se encuentran los siguientes (Palomino, 2001):

- **Emisor.** El emisor puede ser una persona o grupo que emiten el mensaje.
- **Receptor.** Persona o grupo de personas que reciben el mensaje, ya sea verbal, escrito o expresivo. Es el encargado de decodificar el mensaje, interpreta la información y da una respuesta. Ante una determinada información, la organizará, o completará, de forma que tenga sentido y coherencia para él.
- **Mensaje.** Es la información, (hechos, ideas, etc.) que el emisor transmite al receptor. Aunque sea verbal, comprende generalmente algo más que meras palabras; junto con la información oral, se transmite también otra contextual y emocional.
- **Retroinformación.** Es la información que recoge el emisor sobre los efectos que ha tenido su mensaje en el receptor. Es la confirmación del mensaje que hace el receptor al emisor después de haberlo recibido. Permite saber al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente.
- **Canal.** Medio a través del cual se transmite el mensaje.

■ **Código.** Conjunto de símbolos (lenguaje, gestos, etc.) utilizados para expresar el mensaje.

Palomino (op. Cit) ofrece las siguientes características para una comunicación efectiva:

- ✓ **Adaptada:** la comunicación debe tener en cuenta las expectativas, necesidades, intereses y características de los receptores. También debe ser adecuada a las características del colectivo al que va dirigida.
- ✓ **Interés:** se debe tener el deseo y voluntad expresa de fomentar la comunicación en el grupo de trabajo. La primera piedra la debe poner la dirección, mostrando interés y voluntad verdaderos.
- ✓ **Objetividad:** los datos, los hechos, son percibidos de forma distinta en función del marco de referencia del receptor o del emisor, y es muy difícil que ambos se sitúen en la misma perspectiva.
- ✓ **Simplicidad:** cuanto más simple y más concreto sea un mensaje, menor probabilidad de deformación tendrá.
- ✓ **Rapidez:** las noticias pierden interés con el tiempo y envejecen rápidamente. La rapidez evita que los colaboradores se enteren de las cosas, por ejemplo, por compañeros de otros departamentos.
- ✓ **Variedad de medios:** para asegurarnos que la información llega, y lo hace en condiciones óptimas, habrá que pensar en la utilización simultánea de varios canales.

3.2. MODALIDADES DE PROCESOS DE INFLUENCIA

De acuerdo con Lussier y Achua (2002), existe una distinción entre las tres modalidades de *procesos de influencia*. Dichos procesos son:

✿ **Sumisión instrumental:** el seguidor se comporta como se le pide con la finalidad de obtener una recompensa o evitar un castigo. La motivación del seguidor es instrumental, y es obtener dicha recompensa o evitar el castigo. Si para el seguidor éstos ya no son importantes, o si el líder pierde el poder de concederla o infringirlo en el seguidor, se acabará la influencia de aquél que ejerce en el comportamiento de éste.

✿ **Interiorización:** los seguidores se comprometen con la influencia del líder porque los atraen los valores, las opiniones o la imagen personal de éste. El compromiso se establece independientemente de que se espere algún beneficio tangible y la lealtad de los seguidores es con las ideas del líder, no con éste. Su influencia de éste se deriva de su discernimiento de los valores y las opiniones de los que lo siguen y de la capacidad que tenga para comunicar una solicitud o propuesta de manera congruente con dichos valores y opiniones.

✿ **Identificación:** el seguidor se compromete a imitar el comportamiento del líder o a adoptar sus mismas actitudes para complacerlo y ser como él. La motivación para mantener una relación con éste puede provenir de la necesidad de afiliación y aceptación del seguidor. La influencia se basa en la afiliación y se pierde en consecuencia si el seguidor deja de interesarse en la relación con el líder.

Seguendo a Lussier y Achua (2002), se obtienen 3 posibles resultados al ejercer la influencia:

- **Compromiso:** el compromiso se establece cuando el seguidor concuerda internamente con el líder y hace un gran esfuerzo por comportarse en la forma en que éste indica. La interiorización y la identificación son formas de compromiso en las que se acepta la influencia. El compromiso tiene más probabilidades de darse cuando la solicitud del líder es importante y resulta agradable llevarla a la práctica y cuando se emplean otras tácticas de influencia.
- **Sumisión:** la sumisión ocurre cuando el seguidor está dispuesto a hacer lo que el líder le pide, pero se muestra indiferente en lugar de entusiasta con el cambio y sólo está dispuesto a realizar un esfuerzo mínimo. El seguidor no está convencido de que la modificación sea pertinente. En caso de que se le solicite algo sencillo y rutinario quizá todo lo que el líder necesite para influir en el seguidor y que éste cumpla con los objetivos de la tarea sea la sumisión.
- **Resistencia:** se presenta cuando el seguidor se opone a que el líder influya en él para que cambie de comportamiento y trata de evitar dicha modificación. El seguidor responderá de una o varias formas:
 - I. Pondrá pretextos para no realizar el cambio
 - II. Tratará de persuadir al líder de que desista de o modifique la solicitud
 - III. Pedirá a la alta dirección que anule la decisión del líder supervisor
 - IV. Se demorará con la esperanza de que el líder se olvide de asegurarse de su sumisión o no le dé seguimiento
 - V. Fingirá sumisión y tratará al mismo tiempo de sabotear el cambio
 - VI. Se rehusará a realizarlo.

3.3. INFLUENCIA SOCIAL

La influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, sentimientos y conductas de los demás (Gil y Alcover 2003).

La *influencia social* y el *poder social* han sido vistos como dos conceptos relacionados, tal vez por que el poder social es típicamente definido como el potencial de influencia de una persona sobre otra, en tanto que la influencia social es definida como cualquier conducta que una persona posee y que causa una conducta o un cambio actitudinal en un receptor.

Las situaciones que se presentan dentro de cualquier organización social presentan diferentes formas de influencia social que intervienen para que se produzca el cambio de conducta en las personas. Así, encontramos la influencia que va a ejercer el grupo sobre el individuo, y por otro, la influencia que ejerce el individuo sobre el grupo.

La *influencia social* comprende casi toda la psicología social por que cabe aprovecharla para describir cualquier cambio (fisiológico, de actitudes, emocional o de conducta) en la persona como resultado de la presencia real, implícita o imaginaria de los otros. Pero en su concepción más limitada, la influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que influyen en la conducta de los demás. Está considerada más como un cambio conductual que como uno de actitudes o emocional.

Dentro de los principios generales de influencia social, se encuentran:

✦ *La teoría del Impacto Social.* Postulada por Latané (1981, en Hirt, Díaz Loving, Hosch, Lucker y Zárate, 2002). Establece que cuanto mayor sean la *fuerza, cercanía y el tamaño del grupo influyente*, más se sentirá obligado el individuo a comportarse como lo indique el grupo o como piense que debería hacerlo. La *Fuerza* es el poder, la importancia o la intensidad que una fuente tiene para el individuo. La *cercanía* indica la inmediatez en espacio o tiempo y la ausencia de barreras o filtros intermedios. El *tamaño* del grupo que influye, debe ser por lo menos tres integrantes.

✦ Teoría de la autoatención e influencia de Mullen y Asch (En Hirt, Díaz Loving, Hosch, Lucker y Zárate, 2002): en lo esencial, esta teoría afirma que la conformidad debería depender directamente del tamaño del grupo. Cuantos más asistentes haya no afiliados al individuo, más cambiará éste de opinión.

3.4. PRINCIPIOS DE INFLUENCIA SOCIAL

Cialdini (1988, en Manrique 2000) observó que los principios que se presentaban entre los profesionistas exitosos ocurrían en una multitud de versiones, aparecían entre un amplio rango de profesiones relacionadas con la habilidad de la persona para obtener la aceptación de la otra parte, eran empleadas por un gran número de individuos que llevaban a cabo tal actividad y habían sido usadas con éxito en el pasado. Establece seis principios de influencia principales:

- ✿ *Reciprocidad.* Obliga a la persona a corresponder de alguna manera lo que han hecho por ella en el pasado. La persona acepta la petición de quien le ha concedido un favor en el pasado.
- ✿ *Validación Social.* Es la tendencia a ver o darse cuenta de que una acción es más apropiada si ésta es realizada normalmente por otras personas y éstas tienen cierta similitud con nosotros, es decir, si la acción a realizar es consistente con lo que la gente hace o piensa.
- ✿ *Compromiso/Consistencia.* Una vez que la persona se ha comprometido con una posición y se le presenta una petición, estará más dispuesta a aceptar si ésta es consistente con la posición que manifestó.
- ✿ *Amistad.* Donde la persona se inclina más favorablemente hacia las necesidades de aquellas personas a las cuales conoce, ya sean amigos o personas que le simpatizan.
- ✿ *Escasez.* Valoración que se tiene de oportunidades presentes, cuando éstas suelen ser escasas, puesto que sabemos que lo que es más difícil de obtener, es mejor que lo que se obtiene fácilmente, lo hace más deseable y le da un valor mayor.
- ✿ *Autoridad.* Es la autoridad sustentada legítimamente. La posición se obtiene ya sea, a través de conocimientos, talentos o fortuna y la persona es vista como superior en información y poder.

3.5. PROCESOS DE INFLUENCIA SOCIAL

3.5.1. Conformidad

De acuerdo a Gutiérrez y Mejía, (2002) En el primer caso encontramos la influencia de las masas o de la mayoría, a la que se le ha conocido como *conformidad*. Así, la

fuerza de influencia social es la minoría, esto es, el individuo. En el segundo caso, el efecto se produce de forma inversa, ya que una pequeña minoría activa puede invertir el poder que tiene la mayoría sobre el individuo a través de pensamientos e ideas relevantes, congruentes con la posición de la minoría, que se presentan entre los miembros del grupo y que permiten inducir gradualmente la aceptación particular y un cambio de opinión individual.

El principal resultado de las investigaciones de Sherif (1958, en Gil y Alcover, 2003), pionero en el estudio de *conformidad* consiste en mostrar cómo ante situaciones nuevas, inestructuradas o ante estímulos ambiguos, surgen en los grupos y a través de procesos de convergencia patrones de respuesta colectivos que aportan un conocimiento coherente y estable de la situación. Asch (1951, en Gil y Alcover Op. Cit.), a través de sus estudios demuestra que también con tareas concretas y sencillas se produce la conformidad.

La conformidad en cualquier caso no es una cuestión de todo y nada. Los sujetos intentan establecer *compromisos*, tanto con la mayoría como con sus aliados, de forma que si éstos dan respuestas extremas, es probable que el sujeto dé una respuesta moderada, que aún no siendo tampoco la correcta, está a medio camino entre los aliados y la de la mayoría. La conformidad constituye un fenómeno universal, que afecta a pueblos y culturas muy distintas.

Además de poblaciones con valores occidentales, la conformidad se ha observado en pueblos orientales, africanos e hispanoamericanos; no obstante el nivel de conformidad varía entre las culturas, de forma que es mayor entre aquellos sujetos que tienen una orientación más *colectivista* que aquellos con una orientación *individualista* (Gil y Alcover, 2003).

3.5.2. Complacencia

Solomon Asch (1951, en Hirt, Díaz, Hosch, Lucker y Zárate 2002) efectuó una serie de estudios clásicos en que la presión a la conformidad de un grupo se comparaba con la realidad objetiva. Podríamos decir que la complacencia se da cuando las conductas o actitudes se encuentran en una **influencia social normativa**. Se dice que tanto ésta como la complacencia tienen lugar si alguien se comporta de una manera cuando hay gente presente y de otra cuando se ausentan, como en los sujetos de Asch que emitían juicios distintos sobre las líneas cuando se hallaban en una situación de grupos y cuando se hallaban solos.

Se podría mencionar que también la complacencia es una **conducta extrínsecamente controlada**. Si alguien se comporta en cierta forma sólo por que le pagan o porque se le castigará si no lo hace, no se sentirá motivado por el placer ni por el valor intrínseco de la actividad. Podemos decir que la complacencia es aquella que nos obliga a realizar una conducta bajo el poder que otros ejercen sobre nosotros.

La *influencia social normativa* parece ser la característica predominante en los experimentos de Asch. Tiene lugar cuando, con tal de obtener la aprobación o evitar la desaprobación de los miembros del grupo, un individuo se comporta como quieren los demás. La complacencia es debida al deseo de corresponder a las expectativas de la gente; pero parece conveniente expresar el efecto en función de la aprobación y desaprobación. El factor central parece ser el deseo de causar una impresión favorable en la audiencia y no ser avergonzado.

3.5.3. Identificación

La identificación tiene lugar cuando adoptamos una conducta o expresamos una actitud por que alguien a quien admiramos manifiesta esa conducta o actitud. Queremos parecernos a él, y comportarnos así es una forma de lograrlo. La conducta se debe al respeto que le profesamos y se mantendrá durante largo tiempo, sin que tengamos contacto con esa persona. Cambiaremos de conducta y de actitud cuando comencemos a respetar más a otro y cuando éste se comporte o manifieste sentimientos diferentes. (Hirt, Díaz, Hosch, Lucker y Zárate op. cit)

El estudio clásico de este proceso lo efectuó Newcomb, en la década de los treinta. Midió las actitudes políticas del alumnado del Bennington College, formado por familias ricas y conservadoras. Desde el primer año hasta el último sus actitudes dejaron de ser conservadoras para convertirse en liberales. Este cambio de actitud Newcomb lo atribuyó a que el grupo de identificación de las mujeres ya no estaba conformado por los miembros de la familia ni los amigos adolescentes, sino por los integrantes de la comunidad estudiantil mientras asistían a la universidad. Un trabajo de seguimiento efectuado mostró que estas ancianas son más liberales que otras de su misma edad (Hirt, Díaz, Hosch, Lucker y Zárate op. cit).

3.5.4. Innovación

La Influencia social se puede considerar también como un instrumento de cambio social o *innovación*. Los individuos o subgrupos pueden o no ser exclusivamente objeto de influencia, sino también fuentes potenciales de la misma. Así, podría definirse a la *innovación* como un proceso de influencia social que generalmente tiene por fuente una minoría cuyo objetivo es intentar introducir o desarrollar nuevas ideas, modos de pensamiento o comportamiento, o bien modificar ideas ya

establecidas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensamiento o comportamiento (Doms y Moscovici 1984, en Gil y Alcover, 2003).

Conformidad e innovación se pueden explicar en términos de conflicto y estilo de comportamiento. El proceso de influencia implica una interacción caracterizada por el desacuerdo y el *conflicto*, el cual genera un proceso de negociación destinado a reducirlo. Aquí juega un papel primordial el *estilo de comportamiento* que se convierte en el determinante fundamental de la influencia tanto de la mayoría como de la minoría.

Una minoría consistente rompe la norma establecida y genera dudas e incertidumbre en la mayoría, se hace visible atrayendo la atención sobre sí, muestra que hay una alternativa, demuestra seguridad y confianza, así como compromiso con su punto de vista. En comparación con las mayorías y a diferencia de éstas, las minorías tienden a producir cambios profundos y duraderos en actitudes y percepciones, que se generalizan a nuevos contextos y a lo largo del tiempo.

Las mayorías activan un proceso de *validación social*, según el cual los sujetos observan las respuestas de los demás para poder adaptarse a ellas. Tiene que ver con la influencia sobre normas e implica en la mayor parte de las ocasiones sumisión a la presión social.

Las minorías activan un proceso de *validación*, según el cual los sujetos analizan la realidad para tratar de comprender el punto de vista de la minoría; se enfocan en la información y en el punto de vista de la minoría.

3.5.5. Obediencia

Los clásicos estudios de Milgram (1974, en Worchel y Cooper, 2002), muestran la norma de que las personas deben obedecer las órdenes de una autoridad legítima. La legitimidad la otorga el grupo; éste proporciona a esa persona poder y el derecho a dar órdenes y del mismo modo, asigna a sus integrantes la responsabilidad de obedecer. Una vez que se empieza a obedecer, esta obediencia se refuerza a sí misma, siendo habitual que las personas busquen justificación a su conducta e incluso culpen a la víctima del daño que le infringen.

A diferencia de lo que sucede con la *conformidad* (influencia mayoritaria), e *innovación*, (influencia minoritaria), en las que los sujetos no suelen admitir explícitamente que sus respuestas han sido influidas por los demás, en el caso de la *obediencia* los sujetos admiten haber seguido las órdenes de la autoridad.

Los siguientes factores son facilitadores de la influencia:

- ① Símbolos de autoridad visibles: se trata de símbolos relacionados con un alto estatus y que, en muchos casos, tienen que ver con la identificación de algunos roles profesionales o sociales igualmente asociados a la autoridad (tales como batas, uniformes, etc.).
- ① Eximir de responsabilidad a quien obedece: los casos de obediencia suelen incluir comentarios del tipo “tenía que obedecer” “sólo seguía órdenes”.
- ① Aumento gradual de la intensidad de las órdenes: comenzar con órdenes cuyo cumplimiento apenas tiene consecuencias y, gradualmente, ir aumentando las implicaciones de obedecer esas órdenes.
- ① Poca posibilidad de reflexión: en muchos casos, no hay tiempo de pensar en otras implicaciones que no sean las derivadas de obedecer. Al menos hay

algunos límites a la obediencia cuando el daño personal es serio o se contemplan problemas legales.

3.5.6. Desindividuación

Los sujetos que se juntan en masa resultan anónimos y pierden su personalidad consciente, de forma que quedan sumergidos en la masa. En esa situación aflora su inconsciente primitivo que provoca comportamientos irracionales y destructivos. El individuo queda, por lo tanto, sumergido en la masa.

El término “desindividuación” fue acuñado por Festinger et. al (1952 en Gil y Alcover, 2003) en referencia a la pérdida del sentido de individualidad que los sujetos sufren al encontrarse *sumergidos en el grupo*. El sujeto se hace indistinguible de los demás miembros del grupo y en consecuencia su conducta se transforma.

Zimbardo (1969, en Gil y Alcover, 2003) considera la desindividuación como un proceso motivado por una serie de condiciones que reducen tanto la capacidad de autoobservación como la preocupación por la evaluación social, y que llevan a un debilitamiento del control sobre la conducta, así como reducción de los niveles para exhibir conductas que se encuentran inhibidas. Su modelo consta de tres componentes:

- *Condiciones antecedentes:* anonimato, difusión de responsabilidad, presencia de un grupo grande, sobrecarga de estimulación, la dependencia respecto a las interacciones y retroalimentación no cognitiva.
- *Un estado interno de desindividuación:* se reduce la autoobservación, la autoevaluación, y la aprensión a la evaluación social.
- *Un conjunto de conductas resultantes:* conductas impulsivas realizadas al margen de los controles sociales basados en la culpa o miedo, comportamientos

autorreforzantes, que no responden a estímulos discriminativos externos habituales, ni a grupos de referencia distantes, etc.

El comportamiento colectivo no ocurre debido a la pérdida de identidad personal, sino que es más bien el reflejo de una identidad social que comparten todos los miembros que conforman una masa. La masa lo mismo que cualquier otro grupo, sea cual sea su tamaño, se forma en base a una identidad social compartida; la masa constituye una categoría social común, respecto a la que sus miembros establecen identificaciones comunes.

3.6. INFLUENCIA DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

3.6.1. Influencia Independiente

Es la que se verifica cuando la base del poder ejercido es el poder de información. La persona influida no depende pues, de las características de la persona que ejerce la influencia, sino de la reorganización cognoscitiva provocada por la misma (Rodríguez y Assmar, 2002).

3.6.2. Influencia Dependiente y Pública

Cuando la influencia ejercida se basa en las características de la persona que ejerce la influencia, se dice que dicha influencia es dependiente. Por ejemplo, el poder coercitivo y el de recompensa.

A partir del momento en que esta percepción desaparece, también se desvanece el poder hasta entonces existente. Estos casos también son ejemplos de influencia pública. Mientras menor es la recompensa, mayor será el cambio de actitud en las situaciones de aprobación forzada.

3.6.3. *Influencia Dependiente y Privada*

Existen casos en que la conducta emitida debido a la influencia ejercida depende de las características del agente que ejerce la influencia, tal como son percibidas por quien recibe la influencia. En lugar de que esta conducta sea apenas una manifestación externa coherente con la influencia ejercida, ésta permanece con o sin la presencia del agente que ejerce la influencia. A este tipo pertenecen los poderes legítimos, de referencia y de conocimiento.

3.7. TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Uribe-Prado, Valle-Gómez y González- Sánchez (en prensa) consideran las Tácticas de Influencia Organizacional como *“La forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales”*.

Hay que tomar en cuenta que al querer influir en un tercero, se utilizan diferentes tipos de estrategias o tácticas de influencia, de acuerdo al contexto en que nos encontremos y el objetivo. Según Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (op. cit) se derivan los siguientes puntos a considerar:

- I. Siempre hay alguien quien dirige la influencia considerado como fuente de influencia
- II. Existe alguien quien recibe dicha influencia, llamado receptor.
- III. Desde el punto de vista del ámbito laboral, pueden existir tres vías de influencia: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe, y de compañero a compañero.
- IV. La efectividad de la influencia puede estar determinada por las tácticas que use quien quiera influir, independientemente de la capacidad de poder, de la resistencia al mismo o de la dependencia unilateral.

Falbo (1977) aplicó un método inductivo, pidiendo a 141 sujetos escribir un ensayo describiendo como influían en las demás personas. Obtuvo 16 estrategias generales de influencia, y posteriormente las sometió a un proceso de escalamiento Multidimensional, clasificándolas en 4 grupos principales: racionales (compromiso), irracionales (engaño), directas (persistencia), e indirectas (manipulación). Ver tabla 1

Tabla 1. Estrategias de Influencia obtenidas por Falbo (1977)

Afirmar	Mensajes emotivos emitidos por el influenciador	Razonar	Persuadir
Negociar	Evadir	Mensajes emitidos para cambiar el ánimo del influenciado	Argumentar sin fundamento
Prometer	Arbitrariedad mediante hechos consumados	Aparentar ser experto	Influir mediante manipulación de pensamiento
Engañar	Persistir	Insinuar	Amenazar

Una investigación que sucede a esta, es la de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), los cuales pidieron a 165 sujetos escribir un ensayo narrando un episodio de influencia considerando las tres vías de influencia, y obtienen 14 tácticas. Ver tabla 2.

Tabla 2. Estrategias de Influencia obtenidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)

Clandestinidad	Intercambiar beneficios
Acciones personales negativas	Entrenar a los demás
Perseverar	Auto-presentarse positivamente
Recompensar	Requerir con flexibilidad
Requerir directamente	Explicación racional de la solicitud
Exigir	Formar coaliciones
Otorgar datos de respaldo a una solicitud	Acciones administrativas negativas.

Kipnis, Schmidt, Swaffer-Smith y Wilkinson (1984) preguntaron a un grupo de gerentes a qué estrategias recurrían con más frecuencia y descubrieron diversas estrategias identificables.

Distintas estrategias requieren diferentes recursos y tienen diferentes efectos. En primer lugar, hay un *estira y afloja*; esto implica la amenaza de la fuerza, el retiro de recursos y otras medidas, como la falta de promoción o estímulos, y la firmeza, como el establecimiento de límites de tiempo y hacer cumplir las reglas, son parte de las estrategias de empuje.

Estas estrategias son más aceptables en algunas culturas corporativas que en otras, en segundo lugar hay *persuasión*, que implica el uso de argumentos, evidencias e información para negociar, o razonar con otros. En tercer lugar hay *prevención*: en realidad, son estrategias pensadas para apartar a las personas del proceso de toma de decisiones.

Gary Yukl y Falbe (1990), refinaron el trabajo de Kipnis y cols. (1980) y elaboraron un cuestionario que contenía seis de las ocho dimensiones de dicha investigación, e incluyen dos dimensiones más que parecían ser también importantes y efectivas para hacer que los subordinados se comprometieran con los objetivos y estrategias de sus líderes, a las que denominaron *Tácticas de Confianza* y *Tácticas de Consulta* (*Inspirational Appeals* y *Consultation*).

Desarrollaron además, una lista de objetivos de influencia y encontraron diferencias en el uso de algunas tácticas con respecto a la dirección de influencia, tal y como Kipnis (et al., op. cit.) había planteado, sin embargo, a pesar de estas diferencias, observaron que ciertas tácticas se emplean con mayor frecuencia que otras, de forma similar que en otras investigaciones realizadas con anterioridad dentro del mismo campo, se ha demostrado cierta variación en el uso de las tácticas de

influencia, debido a las diversas relaciones que se presentan en los individuos (Kipnis y Cosentino, 1969).

Yukl (1998) propone nueve tácticas de influencia proactiva. El objetivo de cada táctica es obtener éxito en el proceso de influencia y lograr el compromiso o la sumisión y cumplir así con el objetivo. Ver tabla 3.

Tabla 3. Tácticas de Influencia obtenidas por Yukl (1998)

Persuasión racional
Exhortación
Consulta
Congraciamiento
Atractivo personal
Intercambio
Coaliciones
Legitimación
Presión

La estimación de la táctica que se va a elegir para aplicarla es influida por el contexto de la situación y las características de las personas sobre las que se trata de influir. Son muchos los factores que intervienen cuando se determina el tipo y el momento de las tácticas de influencia social elegidas. Entre ellas están la cultura y la historia de la organización, la habilidad y personalidad de quienes intentan ejercer la influencia y de las personas que la reciben, de las circunstancias particulares que requieren que se dé la influencia

Posteriormente, se hizo un estudio en México sobre las tácticas de influencia, y se lleva a cabo por Uribe-Prado, Valle-Gómez, y González Sánchez (en prensa), donde se hace una réplica al estudio realizado por Falbo. Como resultado obtiene 20 estrategias similares a las de Kipnis, Schmidt y Wilkinson, además de 7 nuevas tácticas propias de esta población. Estas 27 tácticas fueron sometidas al proceso de Escalamiento Multidimensional, el cual arrojó cuatro grupos: **persuasión racional**, **persuasión autoritaria**, **persuasión irracional**, y **persuasión afectiva**.

Tabla 4. Tácticas de Influencia Obtenidas por Uribe-Prado, Valle-Gómez, y González Sánchez (en prensa).

GRUPO A Persuasión Racional	GRUPO B Persuasión Autoritaria	GRUPO C Persuasión Irracional	GRUPO B Persuasión Afectiva
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Ser amable ▣ Hacer el trabajo de otros ▣ Hacer alianzas ▣ Explicación racional ▣ Pedir favores ▣ Recompensar ▣ Capacitar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Obedecer ▣ Evadir ▣ Afirmar algo ▣ Ordenar (dar órdenes) ▣ Alardear ▣ Amenazar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Exponer sin fundamento ▣ Persistir ▣ Insinuar ▣ Desafiar ▣ Expresiones faciales ▣ Engañar ▣ Acciones clandestinas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Intimar ▣ Revisar ▣ Orientar ▣ Repartir ▣ Mostrar Experiencia ▣ Negociar ▣ Intercambio.

Uribe-Prado, Valle-Gómez, y González Sánchez (en Varela, 2004) definen sus tácticas de influencia, como aparece en la Tabla 5.

Tabla 5. Definición de Tácticas de Influencia según Uribe Prado (et al., op. cit.)

TÁCTICA	DEFINICIÓN
Ser amable	Tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás
Hacer el trabajo de otros	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas
Hacer alianzas	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal
Explicación racional	Argumentar razones para llevar a cabo una acción
Pedir favores	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad
Capacitar	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje
Obedecer	Someterse a la voluntad ajena o ejecutarla
Insinuar	Dar a entender directamente algo
Persistir	Intento repetitivo de influenciar a alguien
Alardear	Mostrarse como una persona capaz y agradable
Acciones Clandestinas	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto
Mostrar experiencia	Hacer alarde de conocimiento o habilidades

TÁCTICA	DEFINICIÓN
Orientar a los demás	Dirigir o informar a alguien de lo que ignora para que sepa manejarla en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos
Repartir el trabajo	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas
Exponer sin fundamento	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias
Intimar	Establecer intimidad, vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar las relaciones con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar
Negociar	Acción de intercambiar favores
Recompensar	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño
Engañar	Hacer caer en un error, mentir, defraudar
Dar órdenes (ordenar)	Evocación de reglas, órdenes, fechas, acuerdos, etc.
Acciones amenazantes	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes, y desagradables
Intercambio de beneficios	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.
Afirmar algo	Sostener o dar por cierta una cosa

TÁCTICA	DEFINICIÓN
Expresiones faciales para manipular	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo
Revisar para aclarar dudas	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.
Desafiar	Hacer lo que se desea libremente
Evadir	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.

Varela (2004) efectuó una investigación, donde con 1291 estudiantes de preparatoria y licenciatura, determinó el significado psicológico de estas 27 tácticas de influencia, a partir de redes semánticas naturales. Se compararon las definiciones de dichas tácticas con su significado psicológico obtenido. (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Significado Psicológico de las 27 tácticas de influencia

TÁCTICA	SIGNIFICADO PSICOLÓGICO
Capacitar	Se relaciona tanto con el hecho de enseñar como el de aprender, además de incluir conceptos conocimiento, preparación y trabajo.
Negociar	Está relacionado con una transacción en la que interviene el dinero y se realiza de forma verbal más que con el hecho de intercambiar favores.

TÁCTICA	SIGNIFICADO PSICOLÓGICO
Recompensar	Se relaciona con el otorgar un premio o una retribución por un trabajo como un reconocimiento por lo que se realiza.
Engañar	Es mentir, traicionar y defraudar, aunado a la infidelidad.
Desafiar	Se le relaciona con el retar, competir, y hasta pelear y agredir a las personas, lo cual puede ocasionar problemas.
Evadir	Es evitar, esquivar, huir y ocultar.
Dar órdenes (Ordenar)	Se entiende como mandar, ordenar, imponer, se relaciona con cuestiones como poder y autoridad. Se puede tomar como obligar y exigir a las personas que hagan algo que no quieren. Puede existir amenaza de por medio.
Insinuar	Significa dar a entender indirectamente algo, y también fue entendido como coquetear.
Persistir	Se entiende como Insistir, constancia. Seguir, perseverar.
Obedecer	Es someterse a una voluntad ajena, acatar, cumplir, realizar. Se les percibe a quienes lo realizan como personas sumisas y que hacen caso.
Pedir favores	Es pedir que se acate una orden con flexibilidad, y las personas que lo hacen se perciben amables, agradables, accesibles y tolerantes
Acciones clandestinas	Se consideran como ventajosas, abusivas y mentirosas, pero a la vez inteligentes. Es hacer las cosas de manera misteriosa y oculta. Las personas que las hacen se consideran malas.

TÁCTICA	SIGNIFICADO PSICOLÓGICO
Explicación racional	Son consideradas como inteligentes y centradas. Se observa que quienes las usan son personas aceptadas, y se consideran honestas y sinceras.
Acciones amenazantes	Son acciones que tratan de sacar su misma inseguridad de forma agresiva y violenta. Las personas que las utilizan son peligrosas, impacientes, impulsivas y poco tolerantes.
Hacer alianzas	Las personas que las hacen se consideran inteligentes, negociantes, sociables y amigables. Puede que sean convenencieras.
Intercambiar beneficios	Son personas que se relacionan con algún interés, ventajosas, convenencieras, corruptas, aprovechadas, abusivas, chantajistas, hipócritas, oportunistas y encajosas.
Afirmar algo	La persona que la aplica se aprecia como necias y tercas, debido a lo cual parecen ignorantes e incultas.
Expresiones faciales para manipular	Quienes las utilizan fueron percibidos como expresivos, inteligentes e influyentes.
Mostrar experiencia	Las personas que hacen alarde de sus conocimientos o habilidades, se catalogan como presumidas, inteligentes e inseguras; prepotentes, engreídas, arrogantes.
Exponer sin fundamento	Quienes sostienen un argumento sin tener fundamentos se perciben como necias, mentirosas, y tontas
Hacer el trabajo de otros	Los que lo llevan a cabo se perciben como tontas, dejadas, débiles e inseguras; Pero también inteligentes en el sentido de que deben saber hace el trabajo del otro.

TÁCTICA	SIGNIFICADO PSICOLÓGICO
Repartir el trabajo	Si se reparte el trabajo propio esta táctica se percibe como alguien compartido, si se hace para obtener un beneficio propio se le percibe como alguien encajoso.
Orientar a los demás	Lo hacen personas amables, amigables y buenas; inteligentes y responsables.
Intimar	Quienes establecen intimidad o confianza se perciben seguras y extrovertidas, demuestran que se puede confiar en ellas. Son sinceras y honestas.
Alardear	La llevan a cabo personas capaces y agradables, aunque también se puede tratar de alguien inseguro.

En la comparación de las definiciones dadas por los autores y los resultados de las redes semánticas de las tácticas : **explicación racional, hacer alianzas, intercambio de beneficios, afirmar algo, mostrar experiencia, exponer sin fundamento, hacer el trabajo de otros y repartir el trabajo** no se hizo una comparación real, ya que los estímulos fueron presentados como atributos de las personas, a lo que se respondió con adjetivos de dichas personas y no como definiciones propias de dichas acciones.

Haciendo una recopilación de este capítulo podemos decir que la influencia es la acción misma que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar de manera específica el comportamiento de otro individuo ó de un grupo en general. La comunicación es fundamental en las organizaciones, por que a través de ella se influye y se lideran los equipos. Las modalidades de los procesos de influencia son: la sumisión instrumental, interiorización, identificación; y los 3 posibles resultados de ejercer la influencia son: el compromiso, la sumisión, y la resistencia.

La influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, sentimientos y conductas de los demás. Los procesos de la influencia social son la conformidad, complacencia, identificación, innovación, obediencia, desindividuación.

Las tácticas de influencia las definimos como la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas, o superiores para obtener beneficios personales u organizacionales. Las tácticas de influencia que estudiaremos en este trabajo son las 27 de Uribe-Prado, Valle-Gómez y González- Sánchez, agrupadas en: persuasión racional, autoritaria, irracional y afectiva.

■ **CAPÍTULO 4. EL HOMBRE Y LA MUJER EN
LAS ORGANIZACIONES**

CAPÍTULO 4

4. EL HOMBRE Y LA MUJER EN LAS ORGANIZACIONES

4.1. GÉNERO

Todos los seres humanos día a día nos vemos inmersos en una red social que nos impone ciertos roles que cada uno tiene que seguir. De esta manera encontramos el rol femenino y el rol masculino, dicho de otra forma, lo que a cada uno le toca pensar, decir y actuar dentro de todos los espacios públicos y privados, de acuerdo a sus características fisiológicas.

Por su parte, Flores (2001) lo define como: “Un sistema de regulación social que orienta la estructuración cognitiva específica, construida a partir de un dato biológico que normaliza las nociones de masculino y femenino”.

Por poseer características físicas masculinas o femeninas, cada recién nacido es inmediatamente adscrito a uno u otro de los grupos genéricos. De esta manera quedan prescritas las líneas básicas de su condición en la vida, la estructura fundamental de su identidad de género y las formas en que podrá actuar, pensar y sentir.

La identidad de género se configura en función al grado de identificación del sujeto con la masculinidad o feminidad. Es importante mencionar que los estudios de género se plantean a partir de una categoría en la que se articulan tres instancias básicas, son:

- ▶ **Asignación de Género.** Apariencia externa de los genitales
- ▶ **Identidad de género.** Se establece más o menos entre los 2 o 3 años, es anterior a un conocimiento de la diferencia anatómica entre sexos. El individuo se asume como perteneciente a un grupo masculino o femenino y éste se convierte en un tamiz por el que pasan todas las experiencias. Una vez asumida la identidad de género es imposible cambiarla.

- ▶ **Rol de género.** Es un conjunto de normas y prescripciones sociales y culturales en la que dictan el comportamiento femenino y masculino. Aunque existen variaciones de cultura a cultura, clase social, grupo étnico y hasta nivel generacional de las personas. Los estereotipos son quienes condicionan a los roles, limitando las potencialidades humanas de las personas, aunque efectivamente, facilitan la convivencia social entre los individuos.

Bleichmar (1985, en Aylón y Contreras, 2003) clasifica tres aspectos que comprende al género como categoría múltiplemente articulada:

■ **La asignación de género.** Ésta se refiere a la rotulación que médicos y familiares hacen del recién nacido; usualmente se realiza con base en la apariencia externa de los genitales.

■ **Identidad de género.** Factores sociales hacen que se constituya la identidad de género. A partir de los 2 y 3 años de edad se puede decir que se establece una identidad de género y es anterior a un conocimiento de la diferencia anatómica entre sexos.

Desde dicha identidad el niño estructura su experiencia vital; el género al que pertenece lo hace identificarse en todas sus manifestaciones: sentimientos, actitudes de niño o niña, comportamientos, juegos, etc.

■ **El papel de género**, se forma por el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino.

Las normas que la sociedad nos marca las dan las instancias que participan en el proceso de socialización, como lo son: la familia, la escuela, los medios de comunicación y la religión, entre otras.

Un área de socialización fundamental del ser humano es el área laboral, lugar donde tanto el varón como la mujer se sumergen en estas características que son atribuidas socialmente. Al hablar de espacio laboral, nos referimos al lugar de convivencia laboral de hombres y mujeres, en donde pueden expresarse, convivir y trabajar.

En algunos espacios como el laboral, es más difícil lograr una apertura hacia el cambio, ya que el poder y el control son factores que el hombre quiere seguir conservando (Cooper, 2001). Liendro (2000) establece que las mujeres son orientadas a lo natural o privado y los hombres orientados a lo cultural o público.

Actualmente existe una modificación de roles, lo que influye en el aumento de la tasa de divorcio, el trabajo de la mujer por un salario fuera del hogar, cohabitación, hogares monoparentales y familias con padrastros o madrastras; el matrimonio se concreta tardíamente, la tasa de fertilidad declina y las tasas de divorcio continúan creciendo (Morales, Kornblit, y Asún 2001).

No hay fundamento científico en la biología para afirmar la existencia de una base biológica que haga estrictamente necesario adjudicar ciertas conductas a uno u otro sexo. No negamos la influencia de la biología en la determinación de los papeles socialmente asignados a la mujer y al hombre, pero consideramos que este elemento debe ubicarse dentro de los que conforman y condicionan el papel social de los

sexos. En el género humano “lo biológico” no conduce a crear jerarquías sociales y no existen explicaciones que comprueben lo contrario (Bedolla, Bustos, Flores y García 2000).

4.2. CONSIDERACIONES SOBRE LA MUJER

El grupo humano que una cierta sociedad designa como *mujeres* se constituye en tal *a partir de su asociación simbólico-imaginaria con la simbólica de la feminidad*. Casi siempre se realiza en función de un cierto fenotipo sexual, obedece a la asociación entre los caracteres fundantes de la simbólica de lo femenino (naturaleza, deseo, reproducción, peligro...) con un cuerpo que la favorece (por ser más difícil de explicar, estar más ligado a *ciclos* de la naturaleza, producir y reproducir vida, etc. (Serret, 2002)

Podemos ver, a lo largo del tiempo, cómo ha ido cambiando la idea que se tiene de la mujer. En 1929, según Riviere (en Meler y Tajer, 2000), la feminidad puede ser usada (por las mujeres) como máscara, tanto para ocultar la masculinidad, como para ahuyentar las represalias que podría desencadenar el descubrimiento de que la posee como si fuera robada. Da por sentado que una mujer que se dedica a la actividad intelectual o profesional y la desarrolla con algún grado de eficacia social, queda inscrita –ilegítimamente - del lado de la masculinidad.

En el año de 1993, Margo Glanz cita a Fray Luis de León, (En Meler y Tajer, op cit.) quien afirmaba que “A la mujer buena y honesta la Naturaleza no la hizo para el estudio de las ciencias, ni para negocios de dificultades, sino para un oficio simple y doméstico, así les limitó el entendimiento, y por consiguiente, les tasó las palabras y las razones (...) han de guardar siempre la casa y el silencio”.

Aunque empiece una apertura y cambio con relación a la mujer y lo laboral, todavía se limita a la libertad de la mujer, que hay una división del trabajo según el sexo, que existen impedimentos y exigencias al buscar un empleo; existen también diferencias salariales, la negación del acceso a la seguridad social, las jornadas de trabajo al margen de la ley y el hostigamiento sexual en los lugares de trabajo.

El sistema de producción Marxista, pone en el lugar de plusvalía al trabajo doméstico realizado por mujeres, con el fin de sostener la fuerza de trabajo desempeñada por varones. Al no ser remunerado este empleo femenino, genera capital, el cual es manejado en una estructura jerárquica por aquellos que tienen poder, explotando a los que no lo tienen y limitan a los que ni siquiera están dentro de la fuerza de trabajo (las mujeres) subordinándolas a la manutención del tal economía de producción.

Por su parte, Cooper (2001) comenta que dentro de las empresas y las organizaciones, tanto hombres como mujeres pasan mucho tiempo pensando en el sexo y negociando su propia sexualidad, en donde a la mujer se le ve todavía como una madre santa que hay que proteger o como una prostituta en el mercado.

Algunos medios de comunicación siguen mostrando los roles de género tradicionales, la mujer sigue siendo la persona que se queda en casa y el varón es el que todo lo puede hacer y no debe pedir ayuda, en algunos casos al hombre también lo pintan como el desempleado, derrotado, atrapado, en peligro y efectivamente castrado en el hogar femenino (Leach, 1993, en Aylón y Contreras, 2003).

Hoy se dice que la fuerza creativa de las mujeres no es privativa de la maternidad, la cual puede ser una realidad innegable, pero cuando se pretende limitar a ella la

creatividad femenina, está en juego una operación patriarcal –independientemente del sexo de quien sea su activo- de definición de un lugar fijado como prescripción de único destino femenino, simultáneamente sublimizado como sobrenatural, y devaluado como automatismo biológico animal (Meler y Tajer, 2000).

4.2.1. SOBRE EL FEMINISMO

En los años 60's, es en donde surgen más movilizaciones de mujeres que se denominaron feministas en Estados Unidos y en Europa. Este grupo de mujeres lo que exigían era una mejor condición dentro del trabajo. Esta consigna de cambiar la vida de las mujeres tanto en lo público como en lo privado: familia, matrimonio, hijos, afecto y sexualidad (Aylón y Contreras, 2003)

Se pretendía rebatir el determinismo biológico y argumentar cómo éste ha sido estructurado como tal, por razones económicas, sociales, políticas e históricas y postular que es una estructura social que configura el significado de lo que es “ser hombre” o “ser mujer” independiente de cambios hormonales o estructura anatómica.

Hay que destacar que dentro de este movimiento feminista surgen tres grupos principales:

- Feminismo Liberal
- Feminismo Radical
- Feminismo Socialista.

El *Feminismo Liberal* luchaba por los principales problemas que afectan a las mujeres como el trabajo doméstico, las mujeres como las únicas encargadas de los cuidados de los niños, la discriminación del espacio laboral, la violencia contra la mujer, etc. En este movimiento los varones son el enemigo principal, se requiere un cambio; sin embargo se busca que con este cambio no se altere el orden social.

Las proletarias se hallaban menos afectadas por el problema, puesto que la moral sexual en la clase obrera tanto para hombres como para mujeres no era tan rígida ni restrictiva como en la burguesía. Por ejemplo, no se asignaba a la castidad prematrimonial el valor que la burguesía le atribuía; las relaciones sexuales prematrimoniales eran corrientes y existía una especie de código de honor tácito según el cual había que casarse, a más tardar, tras el nacimiento del segundo hijo.

Los logros de este movimiento feminista que no tenía un sustento teórico fuerte, y que su objetivo era corregir las reformas jurídicas, lo llevó a ser para los otros grupos feministas el grupo burgués y reformista.

El *Feminismo Radical*, surge a raíz de la crítica del trato que las mujeres recibían por parte de los hombres integrantes, militantes y dirigentes de los movimientos de los años sesentas. Esta ala se ocupó intensivamente de los problemas relacionados con la miseria sexual de la mujer, el matrimonio convencional y las aberraciones de la doble moral sexual masculina.

Los logros de este grupo fueron las investigaciones, reflexiones, análisis, movilizaciones y acciones de temas relacionados con la mujer, como el aborto, la violación, el lesbianismo, la prostitución, la maternidad, etc. Su principal enemigo es el sistema de poder, por medio del cual los hombres someten y dominan a las mujeres.

El *Feminismo Socialista* es, un movimiento que como base teórica lleva a Marx y a la utopía socialista. Sus temas principales fueron el trabajo doméstico, la participación de las mujeres en la producción económica y el empleo femenino. Este grupo mantuvo las relaciones con los varones y crearon espacios para la mujer dentro de los espacios masculinos.

El movimiento feminista, también conocido como movimiento por la liberación de la mujer, surgió en Europa a finales del siglo XVIII. A pesar de que ya en 1970 la mayoría de las mujeres en el mundo habían conseguido mejorar sus derechos, todavía está pendiente la total igualdad con el hombre a nivel político, económico y social.

La batalla formal por la igualdad comenzó en 1792 con la publicación de la obra *Una reivindicación de los derechos de la mujer* de Mary Wollstonecraft. Posteriormente, con la aparición del proletariado y la incorporación de la mujer como mano de obra barata se puso de manifiesto su discriminación política, jurídica y económica. A comienzos del siglo XX nació el sufragismo, movimiento cuyo objetivo era conseguir el derecho al voto de la mujer, y que posteriormente daría paso al feminismo.

Los movimientos de mujeres alcanzaron un considerable desarrollo a fines del siglo XIX, y comienzos del XX. Junto a las obreras, comprometidas con la socialdemocracia marxista y con la teoría de la lucha de clases, se encontraba un amplio movimiento de mujeres burguesas.

Helene Stöcker (1906, en Meler y Tajer, 2000) participó activamente en la lucha por la igualdad de los derechos de las mujeres, en particular el derecho a estudiar. Stöcker fue de las primeras que se atrevieron a poner de manifiesto las relaciones

entre la sexualidad y la política, es decir, entre el amor y la condición jurídica de las mujeres, su propuesta de reforma sexual incluye el reconocimiento de las uniones no matrimoniales, la equiparación de los hijos legítimos e ilegítimos, el establecimiento de un seguro estatal de la maternidad, la ilustración sexual, la anticoncepción, la independencia económica e igualdad jurídica de la mujer; en suma, el derecho a la autodeterminación de la mujer sobre su propio cuerpo y su sexualidad.

Estas propuestas alentaron la Liga para la Protección de la Maternidad y la Reforma Sexual, fundada en 1905, por Helene Stöcker.

En 1966 se creó la NOW (National Organization of Women), en Estados Unidos que buscaba la igualdad de los salarios masculinos y femeninos, el derecho al empleo y la abolición de la publicidad sexista.

Las implicaciones del movimiento feminista han permitido participar a las mujeres en la creación de un sistema social en donde tiene mayor influencia en la toma de decisiones. Lamentablemente, esta lucha no ha tenido el alcance esperado por que las mujeres han tenido que portar el atuendo “masculino” para lograr sus objetivos. Sin embargo, su masculinidad no es congruente con su naturaleza, lo cual la limita a ciertos espacios de acción. La victoria se hace inalcanzable por el simple hecho de que el poder está sentado en la “naturaleza del ser hombre” (Amezcuca, 2003)

De este movimiento, se separó un grupo de jóvenes y fundó el WLM (Women Liberation Movement) queriendo cambiar la imagen sexista de las mujeres aboliendo la discriminación en los empleos y los salarios. Con casi los mismos objetivos estos grupos lograron la recuperación de varios millones de dólares que fueron entregados a obreras y empleadas por grandes compañías. Gracias al



feminismo, la sociedad ha tomado conciencia de la discriminación que sufre la mujer y ha intentado eliminarla a través de la modificación y creación de nuevas leyes (códigos civiles y penales que no subordinen sus derechos), la equiparación económica (recibir el mismo salario que un hombre que ocupa un puesto de trabajo idéntico) y laboral (acceder a las áreas de decisión), además de promover una nueva educación y actitud ante la vida.

En 1974, se funda la Liga del Derecho de las Mujeres presidida por Simone de Beauvoir, y con esto se logra la publicación de noticias feministas, con todo esto y muchos movimientos y grupos que surgieron se fueron logrando muchas cosas en Estados Unidos y Europa a favor de los movimientos feministas.

Sin embargo, aún en nuestros días los trabajos domésticos y el cuidado de los hijos no están pagados y carecen de la consideración del verdadero trabajo si son efectuados en beneficio de la propia familia de la mujer en cuestión; pese a todos los esfuerzos legislativos en pro de una igualdad de oportunidades e ingresos, el promedio salarial femenino sigue siendo, aún en nuestros días, inferior al masculino.

4.2.2. LA MUJER Y EL TRABAJO

En este estudio, nos interesa resaltar que existen mujeres en puestos directivos, de mandos medios y que tienen a su cargo tanto hombres como mujeres. Nos encontramos en un ambiente dominado por “valores masculinos”, por el individualismo y la competitividad en vez de la vinculación y por una negación del afecto en vez de una sensibilidad emocional. La mujer tiene que asumir un poder laboral y aprender a convivir con comentarios mal intencionados tanto de hombres como de mujeres con respecto a su puesto y función de trabajo con su sexualidad.

Otro aspecto a considerar, es que el trabajo femenino resulta a menudo erotizado, de manera que, como parte de su trabajo se cree que las mujeres atienden sexualmente a los hombres y dentro de esta creencia se aparece también el hostigamiento sexual en el lugar de trabajo. Afortunadamente ha surgido una creciente conciencia de que representa una transgresión de las normas aceptables en el comportamiento interpersonal masculino – femenino (Stockdale, 1993, en Aylón y Contreras, 2003).

Es reciente que las mujeres accedan al espacio cultural y político con los productos de su (propia) mirada. Esta reversibilidad de lo escópico es histórica. Señala la aparición de un sujeto social antes inexistente, cuya producción cultural despliega la mirada de las mujeres. Y por suerte, no sólo sobre si mismas (Meler y Tajer, 2000)

Según Muchinsky (2002) Las mujeres han sido la fuerza dominante en el mercado laboral durante muchos años, sólo recientemente se han logrado grandes avances para colocarlas en puestos de dirección. Muchos de los problemas a los que se enfrentan las mujeres en la dirección son actitudinales; esto es, actitudes que tienen las mujeres hacia ellas mismas y las actitudes de los demás hacia las mujeres. Estos problemas tienen que ver con los estereotipos, sentimientos de baja autoestima y evaluaciones negativas sobre la competencia de las mujeres.

Tradicionalmente las mujeres han tenido la principal responsabilidad a la hora de llevar la casa y criar a los hijos. Pero el trabajo de ejecutiva requiere de una mayor dedicación, tiempo y energía, y muchas mujeres creen que no pueden ser a la vez una directora competente y ama de casa competente.

Además, muchos directores tienen una buena formación académica, técnica o en los negocios; áreas estas que han estado típicamente dominadas por los hombres,

aunque cada vez son más las mujeres que están entrando en ellas. Las mujeres que carecen de esa formación encuentran difícil competir con los hombres, que sí la poseen, para los puestos de dirección.

El aislamiento que resulta de ser la única o una de las pocas mujeres que ocupan un puesto de alto nivel en una organización constituye un aspecto muy difícil al ser mujer directiva o profesional. En todos los puestos administrativos altos, las mujeres están aisladas, incluso en aquellas llamadas femeninas, ocasionando soledad esta posición (Saucedo, 2002).

Por otro lado, de acuerdo a Saucedo (op. Cit) la mujer que ocupa un puesto de alto nivel y disfruta de una exposición considerable, pero su desempeño está sometido a un escrutinio constante. Se encuentra bajo presiones enormes para desempeñarse bien desde un principio. Si comete un error sus colegas pueden inferir que las mujeres no son adecuadas para desempeñar el puesto.

Las mujeres que son autosuficientes en lo laboral permiten competir por niveles de mayor jerarquía, ser exitosas, activas, dinámicas, extrovertidas y tener la percepción más amplia del mundo y una posición de toma de decisiones. De esta manera la autosuficiencia le proporciona a la mujer lograr una independencia moral, una autoestima más alta, mejor relación con los lazos familiares, y capacidad para realizar actividades en los que se aplique su conocimiento (Buitrón 2001, en Saucedo, 2002).

Un estudio actual sobre la representación social de la feminidad y masculinidad en los profesionales de la salud mental, la llevaron a cabo Calleja, y Gómez (2001). Se efectuó con 70 profesionales, recurriendo al método de asociación libre de los estímulos feminidad, masculinidad y paciente psiquiátrico. Se encontró que el rol de feminidad se relacionó con belleza y delicadeza, donde el sentimiento de compañía

se hace indispensable para el desarrollo de la vida privada. Al varón se le asocia con fuerza y necesidad de su integración social; es reprobable a nivel social que un varón no se destaque en la esfera pública. Estos resultados refuerzan los estereotipos tradicionales.

4.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL HOMBRE

Desde que es un niño, el hombre juega a la “guerra”; se ordenan en grandes pandillas jerárquicas y después pasan días enteros en los espacios de juego compitiendo por la jefatura de la manada. Los niños buscan ser respetados, en comparación con las niñas sus juegos están más estructurados y son más complejos. Se centran más en la meta y dejan el juego cuando hayan ganado o perdido, ya que tienen claros ganadores y perdedores, les preocupan mucho más las reglas (Fisher, 2000).

Los hombres suelen tener dificultad para compartir información; ellos la buscan y se la guardan (Fisher 2000). En lugar de centrarse en las buenas relaciones dentro de la empresa, los hombres son más proclives a prestar mayor atención a las relaciones de poder. Ellos adjudican mayor valor a los títulos, al espacio de su oficina, a un sueldo elevado y a los extras, los distintivos y emblemas de su rango. Hasta la forma en que los hombres vigilan sus inversiones refleja ese interés por el estatus.

Los hombres sufren menos estrés que la mujer a causa de inflexibilidad de normas de trabajo, de los límites y los procedimientos. Respetan las normas abstractas. El hombre es más “territorial”, pronuncian más discursos con objeto de ponerse al frente en una situación.

El varón resta importancia a las dudas, se jacta más y hace menos preguntas (por que las consideran petición de ayuda y admisiones de inferioridad de rango). Tiende a dar directrices (Fisher 2000).

Son más propensos a atacar verbalmente y cuando alguno eleva la voz, el otro lo hace también, induciendo una espiral de “pulsos de dominio”, que no es otra cosa que un concurso de gritos.

En el año de 1976, Branon planteó una escala de masculinidad. Su conceptualización postula que la masculinidad se centra en tres temas, los cuales son:

- La masculinidad lleva al repudio inexorable de lo femenino
- La masculinidad se mide por el poder, el éxito, la riqueza y el *status*
- Permanecer calmado y confiable en una crisis, ocultando las emociones.

Estas reglas implican que ser hombre significa no ser mujer. El rechazo masculino a la femineidad se expresa también en la homofobia, que lleva a los hombres a exagerar las reglas tradicionales de la masculinidad.

Hartley R, (en Scheider 2003) indica que los machos aprenden casi siempre lo que no deben ser para verse masculinos, antes de aprender lo que pueden ser. Muchos varones definen de entrada la masculinidad: lo que no es femenino.

Los maridos de las mujeres que trabajan cumplen con algunas de las tareas domésticas, pero el grado de cambio alcanzado con respecto a la situación anterior sugiere más acerca de la habilidad de los hombres para resistirse al cambio, que para alterar viejas pautas; lo que sugiere que el cambio en el estereotipo masculino permanece.

La masculinidad es algo que se construye en lo cotidiano, día a día, que se va significando y resignificando en forma constante en función de las relaciones de poder que se establecen consigo mismo, con los demás y con su sociedad (Hernández, 2000).

Las reglas sociales también han impuesto que el hombre sea independiente y no necesite de nadie más. El hombre trata de ayudarse a sí mismo, antes que buscar una ayuda externa. Las características del hombre tradicional incluyen atributos como la independencia, el poderío, el orgullo, la resistencia, el autocontrol y la fuerza física.

El sistema de sexo -género- que existe en América Latina, se caracteriza por la subordinación de la mujer hacia el hombre. Está basado en la supremacía de lo masculino sobre lo femenino, y en donde lo femenino es interiorizado. El poder también es distribuido por y para los varones, todas las instituciones sociales reproducen estos sistemas de género hegemónicos, sobre todo en la familia, que es quien lo transmite a las siguientes generaciones.

El hombre ejerce un permanente autocontrol que regula la exteriorización de sentimientos tales como el dolor, la tristeza, el placer, el temor, el amor... preservando de esta forma su identidad masculina.

La conceptualización de la masculinidad –lo que significa para un hombre- ha sufrido cambios dramáticos en las últimas década. Los hombres se enfrentan a nuevos imperativos: ser expresivos, ser amantes y esposos emocionales, ser amigos cálidos y afectivos, ser padres devotos e involucrados. Atrapados en el centro de estos cambios, este “nuevo hombre” es a menudo un hombre muy confundido (Kimmel 1986; en Aylón y Contreras, 2003).

Desde la perspectiva históricosocial, el mundo de los hombres es el campo donde se obtiene el poder y donde se lucha contra otros – incluidos los propios hombres – para obtener dicho poder.

Por ejemplo, la antropología resalta, a través de diversos estudios, que la masculinidad se obtiene después de cruzar pruebas en los diferentes niveles de desarrollo sociocultural. Públicamente el hombre desafía con agresividad a mostrar su identidad sexual en todas las sociedades (Amezcuca, 2003).

Dentro del sistema capitalista esa “lucha homosocial” da como resultado un modelo de identidad masculina caracterizado por la agresividad, la competencia, la ansiedad, y la tendencia a la opresión de los demás para lograr el reconocimiento del sujeto como hombre. Pero esto no es todo: para mantener su poder sobre los demás (léase otros hombres, mujeres, homosexuales, las minorías) el hombre necesita evidencias que demuestren su hombría (Amezcuca, op. cit).

Los hombres tienden a situarse dentro de una jerarquía y después se mueven para conseguir una buena posición en ella; están más dispuestos a soportar un volumen de trabajo agotador y extenuante para lograr esa posición y es más frecuente que sacrifiquen su salud, seguridad, y un tiempo precioso con la familia y los amigos para lograr estatus, dinero y prestigio (Fisher, 2000)

La masculinidad viene de una defensa contra la percibida amenaza de humillación a los ojos de los hombres, actualizada por una “secuencia de posturas”, las cosas que podríamos decir, hacer o pensar, que si pensamos cuidadosamente podrían llevarnos a avergonzarnos de nosotros mismos. (Artículo citado en el diario La Jornada. En busca de la identidad perdida. Versión editada del ensayo “Homofobia, temor, vergüenza y silencio en la identidad masculina” Letra s - septiembre 2002)-

4.3.1. EL MACHISMO MEXICANO

Macho, desde el estudio de Gutman, “El Machismo” (Matthew Guttman, 1998; en Amezcua 2003), se refiere al hombre que asume su responsabilidad en la familia, es decir, al patriarca, diferenciándolo del mandilón, quien es dominado por la mujer.

Ser macho se plasmó en el cine mexicano de los cuarenta, era una actitud. Gestos, ademanes y conciertos de que el potencial genital era la raíz del universo. Se transformó la conciencia de peligro por la noción de jactancia, ésta es la diferencia entre hombre y *macho*. (Texto citado en La Jornada. “En busca de la Identidad perdida” Letra S 74. Semptiembre, 2002)

El *Machismo* como arquetipo de la masculinidad siempre ha estado íntimamente ligado al nacionalismo cultural mexicano. Samuel Ramos y Octavio Paz le otorgaron al *machismo* el lugar de honor en la colección de datos de los rasgos de carácter nacional. (Amezcua, 2003)

Se estrecha una relación deviniendo la identidad social en dos culturas poderosas: la mexicana y la española. “La imagen mágica, sobrenatural y mítica que el mundo indígena proyectó en el conquistador fue lo que hizo posible ese episodio del siglo XVI. Lo que conquistó al mundo indígena fue la imagen que el indígena proyectó en el conquistador, imagen de fuerza, inmortalidad y leyenda que el propio indígena llevaba en sus entrañas y que colocó en el español. Por una parte para el aventurero, pragmático y realista del español del siglo XVI, y por la otra el mítico y mágico de nuestro indígena.

León Portilla (1956, en Amezcua, 2003) habla de que existía una cierta supremacía del indígena en la organización familiar. El deseo de los conquistadores por las mujeres indígenas estaba arraigado a una captura del misticismo de esta cultura.

El patrón de aprendizaje del *Machismo* tiene sus raíces en la falta de identidad con ese padre ausente y con el anhelo de identificarse al criollo que poseía bienes, riquezas, honor y poder. La masculinidad es una categoría relacional, describe un proceso histórico tanto colectivo como individual y cuenta con un significado maleable y cambiante. En este sentido puede ser entendida como una dinámica que se construye permanentemente a través de la interacción social y la experiencia individual.

4.3.2. EL HOMBRE EN EL TRABAJO

Son escasas las investigaciones que se han realizado en nuestro país respecto a la masculinidad laboral, se habla de la masculinidad y la violencia, paternidad, sexualidad, pero no se habla del trabajo y la masculinidad. El pensar de algunos hombres es que el trabajo es un terreno lleno de racionalidad y falto de emociones.

El hombre se muestra fuerte, competitivo, conquistador, triunfador, en fin; el ganador, el que puede dominar, controlar y tener una cierta posición social.

Para la mayoría de los hombres de las sociedades occidentales, comenzar a laborar significa alcanzar la hombría, el rito de iniciación en el mundo público y productivo del hombre. La incorporación del hombre al trabajo le permite sentirse importante, toma conciencia del poder que le da poseer dinero, se siente autónomo, independiente, libre y empieza a hacerse cargo de su papel de proveedor.

De modo similar a la mujer, el varón también se enfrenta a una inequidad marcada en lo laboral y se enfrenta a la carga de trabajo y responsabilidad que él asume, sigue queriendo tener el poder y el control aunque tenga problemas y no los reconozca.

Para el varón aparentemente no hay ningún problema, para muchos su incorporación al mundo laboral les hace sentir que se hacen cargo de los mandatos sociales, les da una sensación de autonomía, dignidad, poder, libertad e independencia (Olavaria, 1998, en Aylón y Contreras, 2003) y sin embargo, este comportamiento se va transformando en un costo sobre su salud e incluso la salud de otras personas.

En algunos espacios, como en el laboral, es difícil una apertura al cambio, ya que el poder y el control son factores que el varón desea seguir conservando (Cooper, 2001).

El hombre es capaz de imponer autoridad y de proteger. Son más proclives a utilizar la coerción (principalmente psicológica, pero también física) y sustentan imágenes de género tradicionales. Fernández Dols y cols. (2000), señalan que además la cantidad de privilegios (materiales o no) que el individuo posee nos da una mayor posición en su jerarquía. Otros estudios encontraron que los participantes a quienes se les dotó con cierto poder tendían a prestar más atención a las características negativas, y especialmente a las estereotípicas de sus subordinados (Moya y cols. 2000; Rodríguez-Bailón, Moya e Yzerbyt 2000).

Rodríguez-Bailón y cols. (2000) encontraron que los participantes que poseían más poder no sólo evaluaban más negativamente a los que tenían menos poder que ellos, sino que tendían a seleccionar como colaboradores a gente menos valiosa.

Estos resultados nos dan idea de que aquellos que tienen una posición de poder, y no se sienten seguros en dicha posición, tienden a fijarse en las características negativas de sus subordinados, además de formarse impresiones desfavorables sobre ellos y así poder destacar de alguna forma. Estos individuos parecen intentar elegir con menos probabilidad a aquellos que son bastante competentes y que podrían ensombrecer su posición privilegiada, y quizás en algún momento incluso arrebatarla. De nuevo aparece aquí la importancia que posee para el sexo masculino el rango, la jerarquía, el *status*.

En aquellos que poseen una posición de poder, presentan una cierta tendencia a ignorar las características individuales de quienes dependen de ellos y no suelen estar especialmente preocupados por llevarse bien con esas personas (Goodwin, Gubin, Fiske e Yzerbyt, op. cit.).

Lo biológico deja ya de ser irremediable, deja de ser la limitante insalvable, se transforma en un elemento entre otros que conforma una realidad transformable. La ideología dominante oculta la realidad del hombre como oprimido. Lo hace prisionero de una “patología machista” que cubre un campo mucho más amplio del de la directa relación con las mujeres (Bedolla, Bustos, Flores y García, 2000).

A modo de síntesis, expondremos que por el hecho de poseer características masculinas o femeninas, cada recién nacido es inmediatamente adscrito a uno u otro de los grupos genéricos. De esta manera quedan prescritas las líneas básicas de su condición en la vida, la estructura fundamental de su identidad, la finitud de las formas en que podrá actuar, pensar y sentir. La sociedad y la cultura le *imponen* de cierto modo, un conjunto de normas y prescripciones sobre su comportamiento femenino o masculino. Al incorporarse al espacio laboral, ambos interactúan y conviven junto con sus similitudes y diferencias.

Haciendo un resumen sobre lo que se ha mencionado sobre el hombre y la mujer, mencionaremos que el poder y el control son los factores que el hombre desea seguir controlando, se orienta hacia lo cultural o público; mientras que las mujeres son orientadas hacia lo natural y privado.

Las implicaciones del movimiento feminista han permitido participar a las mujeres en la creación de un sistema social en donde tiene mayor influencia en la toma de decisiones. Lamentablemente, la victoria se hace inalcanzable por el simple hecho de que el poder está sentado en la “naturaleza del ser hombre”.

Tradicionalmente, la mujer ha tenido la principal responsabilidad a la hora de llevar la casa y criar a los hijos. Para desempeñar un puesto de ejecutiva, se requiere de mucho esfuerzo, tiempo y preparación, la desventaja es que las mujeres creen que no pueden ser a la vez una directora y ama de casa competente. Y en la década de los 90, se tenía que las mujeres tendían a adoptar un estilo de liderazgo más democrático o participativo, mientras que los hombres un estilo más directivo o autócrata.

El machismo tiene sus raíces en la falta de identidad con un padre ausente y con el anhelo de identificarse al criollo que poseía bienes, riquezas, honor y poder. El macho es un hombre patriarca, que pretende dominar a la mujer, es aventurero, jactancioso con su fuerza física y temerario.

En el aspecto laboral el hombre tiene mayor dificultad para compartir información, se apega más a normas, presta atención a los títulos, espacio de oficina, sueldo elevado, relaciones de poder, y distintivos. Repudia lo femenino. Está más dispuesto a soportar un ritmo de trabajo agotador por ser reconocido, lograr una buena posición y status elevado. Según las investigaciones, el hombre utiliza más la

coerción, busca jerarquías elevadas, y establece características estereotípicas negativas de sus subordinados.

4.4. LA ORGANIZACIÓN

Los cambios constantes y a gran escala en la automatización y computarización, cambian los niveles de habilidad requeridos a los empleados. Las expectativas de vida aumentan y muchos, una vez retirados, vuelven a la fuerza de trabajo. Los costos médicos aumentan enormemente y los patrones se ven obligados a encontrar maneras para contener su responsabilidad en los gastos relacionados con la salud de sus empleados. Las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día y los empleados afectados deben adaptarse a la crisis de la pérdida de trabajo, traslados y reinstalaciones.

Las características que parecen definir a las organizaciones en la actualidad, es que están constituidas por estructuras que se acoplan débilmente, con la finalidad de hacerle frente al alto grado de ambigüedad e incertidumbre existentes, y a la rapidez con que se producen los cambios en el entorno.

Una organización posee una gran interdependencia respecto a su ambiente exterior, la misión de la organización influye en el tipo de empresa que es, la clase de productos que maneja y el tipo de dirección que sigue; la finalidad se refiere a la obtención de beneficios tanto económicos como sociales que posibilitan su supervivencia; la estrategia, es el camino que se debe seguir para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, considerando el entorno y la relación con los empleados; y la gestión y dirección, para satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo.

Muchas disciplinas académicas, como la Psicología Organizacional, la Sociología, la Economía y las Ciencias Políticas, han contribuido al estudio de las organizaciones y sus contribuciones difieren en los conceptos específicos que se investigan. La perspectiva de la Psicología Organizacional es examinar las conductas y las actitudes individuales dentro de un contexto organizacional. Así mismo, con relación a esto, un tema de interés para los psicólogos es el funcionamiento de los grupos de trabajo dentro de las organizaciones.

El estudio de las organizaciones es relativamente reciente, el cual se inició en la década de los cincuenta. Durante este periodo, los psicólogos comenzaron a apreciar cuánta influencia ejercían las organizaciones sobre la conducta de los empleados.

Las *Organizaciones* son colectividades de partes que no pueden alcanzar sus metas de manera tan eficiente si operan por separado. La forma como se examina el proceso de organización produce diferentes escuelas de pensamiento o teorías sobre las organizaciones (Muchinsky, 2002). Se compone de elementos materiales (edificio, sillas, mesas, etc.), técnicos (organigrama, manuales, jerarquías), recursos humanos.

4.5. OTRAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

La *empresa pública* es una entidad institucional con personalidad jurídica propia, constituida con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial, cuya finalidad es la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio en régimen de Derecho privado.

Dentro de lo que es el sector público se encuentra el *sector central*, que se compone de organismos tales como las Secretarías, Procuradurías. En el *sector paraestatal* se encuentran organismos desconcentrados o descentralizados, que tienen cierta autonomía en su presupuesto, y se encuentran las empresas de participación estatal, fideicomisos, y cooperativa

La diversidad de las empresas públicas es tal que, a veces, resulta difícil identificarlas. Así, por ejemplo, no se debe identificar la empresa pública tan sólo con las empresas nacionalizadas ya que, aunque todas las empresas públicas tienen un capital público —al menos en parte—, no todas surgen a partir de un proceso de nacionalización.

Las empresas públicas, que constituyen la mayor parte del sector público de la economía, y que son uno de los principales medios utilizados por los Gobiernos para intervenir en la economía, tienen una relevancia económica muy destacada, no sólo en términos cuantitativos (por su volumen de negocios, su participación en el producto interior bruto —PIB—, número de empleados, etcétera), sino también debido a que se sitúan en sectores productivos clave.

Una empresa privada puede convertirse en empresa pública si el Gobierno decide nacionalizarla. De forma análoga, una empresa pública puede pasar al sector privado tras un proceso de privatización.

La *Empresa privada*, es una entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado. Éste se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado, y la empresa privada se refiere de un modo más concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector. La empresa privada asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a otras ayudas del Gobierno.

Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, esto es, la iniciativa privada tiene una asamblea de accionistas con fines de lucro; a diferencia de los administradores de una empresa del sector público, que puede tener otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios. Por regla general, las empresas públicas obtienen menores beneficios que las empresas privadas.

También se puede distinguir entre las compañías o empresas privadas los siguientes tipos: empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra; holdings, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera; y, por último, empresa subsidiaria, que está controlada por la empresa matriz (poseedora de más del 50% de las acciones de la subsidiaria).

Las empresas *de servicios* son aquellas cuyo giro consiste precisamente en la prestación de servicios, venta de intangibles. Las de *producción* son aquellas donde se fabrica o transfiere un producto. La *Empresa comercial* es aquella donde se expone y vende un producto, es un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan.

Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o

participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regula mediante el Derecho mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas. Existen otras formas jurídicas, como la empresa unipersonal o la cooperativa, pero lo más usual es la organización en forma de sociedad.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones.

Las compañías o empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre que el 51% de las acciones estén en manos del sector público. En función del grado de responsabilidad de los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.

Otras variables que pueden influir en el estilo en que influye un directivo es:

- La *edad cronológica*, que indica el periodo de tiempo transcurrido a partir del nacimiento del individuo. Se distingue de una primera edad (infancia), una evolutiva (psicología de la edad evolutiva), una madurez y una vejez (envejecimiento) (Real Academia Española, 2001).
- También encontramos la *escolaridad*, la cual se refiere al conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente.
- El *Tiempo laborando* es a la trayectoria laboral que tiene un sujeto, y que le permite desarrollar una práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad en algún área.

4.6. INVESTIGACIÓN ACERCA DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

Hay un estudio en México que es reciente, donde se trabajó con estas variables y las tácticas de influencia. Gutiérrez y Mejía (2002) utilizaron un instrumento que mide Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS), aplicándolo a sujetos con puestos de mandos de Supervisión, y sus reactivos se distribuyeron en las categorías de persuasión racional, legitimidad, cordialidad, confianza, consulta, aprobación superior, presión e intercambio.

Gutiérrez y Mejía (op. cit) en sus resultados, obtienen que hay diferencias estadísticamente significativas con respecto al *nivel organizacional*, en las tácticas de persuasión y cordialidad. Señalan que se los mandos Ejecutivos utilizan en mayor grado estas tácticas en comparación con mandos medios y bajos. En el giro de la empresa, obtiene que son las de Servicios las que utilizan mayor grado de Cordialidad, Confianza, Legitimidad, Coalición; las de Producción las que emplean más la Consulta; y las Comerciales usan más la Presión.

En cuanto a los *años laborando*, son quienes tienen de 13 años en adelante los que ejercen tácticas de cordialidad. Los de 2 a 3 años usan más la aprobación. En la *edad*, resultó que quienes poseen de 38 años en adelante, utilizan más la persuasión, consulta, confianza, legitimidad y coalición, en comparación con los que tienen menos de 27 años. La variable *escolaridad* arrojó el resultado de que los que poseen grado de Preparatoria utilizan más la Aprobación superior, los que tenían grado de Licenciatura prefieren emplear la Consulta, y quienes tienen Posgrado recurren al Intercambio.

Finalmente, los resultados que obtuvieron en su variable *sexo*, fueron que las mujeres utilizan significativamente más la Cordialidad, Confianza, Coalición; y son los hombres quienes aplican más la Presión.

5. MÉTODO

5. MÉTODO

5.1. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de la dirección del factor humano en las organizaciones es novedoso, y su interés científico no llega a los treinta años. Además la mayor parte de la investigación no ha sido en México, sino en países extranjeros. Así, queda entonces un campo fértil de estudio en el área de conducta organizacional.

En la época actual, donde los cambios en las organizaciones ocurren a mucha mayor velocidad que en los siglos anteriores, es importante comprender que lo que ocurre dentro de una organización tiene un impacto en su entorno. El estudio del poder e influencia puede aportar más conocimientos sobre fenómenos de conducta organizacional, para entonces poder estudiar las consecuencias de éstos.

Los estudios anteriores sobre las tácticas de influencia utilizadas por hombres y mujeres no han sido concluyentes, y en México ha sido muy escasa. Dado que el estilo de liderazgo y de influencia puede estar fuertemente relacionado con la motivación, satisfacción laboral, se hace entonces pertinente contar con un estudio que aporte más evidencias sobre las estrategias de influencia que usa el personal mexicano en las organizaciones.

El objetivo principal de esta investigación giró en torno a obtener diferencias o similitudes entre las tácticas de influencia utilizadas por hombres y mujeres con puestos directivos, para aportar evidencias empíricas sobre el tema novedoso de las tácticas de influencia utilizadas dentro de las organizaciones mexicanas y las variables que influyen en ellas e incorporar la información obtenida al área de

Psicología Organizacional, colaborando en el conocimiento del liderazgo e influencia en trabajadores a nivel ejecutivo, en un marco sociocultural de México.

Un objetivo más fue probar el instrumento de tácticas de influencia de Jefe a Subordinado (JAS), desarrollado en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, por Uribe-Prado, Valle-Gómez, Manzanares-Garduño, Chávez-Alba y Varela de la Fuente (en prensa); y que se utiliza actualmente en poblaciones mexicanas para obtener evidencias empíricas sobre las tácticas de influencia utilizadas y su relación con otras variables sociodemográficas; el presente estudio se llevaría a cabo de una forma paralela a esta corriente de investigación, para integrar las evidencias empíricas que esta investigación obtuvo.

Así, en esta investigación se utilizó un instrumento desarrollado en investigaciones previas, adecuado a los ambientes organizacionales, culturalmente sensible a la población mexicana, así como conocer la relación de dichas tácticas de influencia que se obtengan con otras variables del contexto laboral y sociodemográficas (clasificadoras).

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Estudio descriptivo, exploratorio. Los estudios descriptivos son aquellos que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2003).

5.3. DISEÑO

No experimental, que se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata una de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en esta investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2003).

5.4. VARIABLES

- Variable dependiente: las tácticas de influencia (Uribe-Prado) elegidas por hombres y mujeres ejecutivos.
- Variable independiente: sexo.
- Variables clasificatorias: edad, grado de estudios, tiempo trabajando, nivel de puesto, personal a cargo, sueldo, tipo de empresa, sector de empresa, satisfacción laboral, estado civil, lugar de nacimiento.

5.4.1. Definición Conceptual de variables

A) Variable dependiente:

Tácticas de influencia: es la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas, o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales (Uribe –Prado, Valle-Gómez y González- Sánchez,

en prensa). Éstas se agrupan en Persuasión Racional, Autoritaria, Irracional o Afectiva.

l) Tipos de tácticas (Según Varela, 2004):

- Capacitar: mostrar cómo se hacen las cosas incrementando el aprendizaje,
- Negociar: acción de intercambiar favores,
- Recompensar: otorgar premios y beneficios por un buen desempeño,
- Engañar: hacer caer en un error, mentir, defraudar,
- Desafiar: hacer lo que se desea libremente,
- Evadir: evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea,
- Dar órdenes: evocación de reglas, acuerdos, etc.
- Insinuar: dar a entender indirectamente algo,
- Persistir: intento repetitivo de influenciar a alguien,
- Obedecer: someterse a la voluntad ajena y ejecutarla,
- Acciones clandestinas: realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja, secreto, oculto,
- Explicación racional: argumentar razones para llevar a cabo una acción,
- Acciones amenazantes: llevar a cabo actos agresivos amenazantes y desagradables,
- Hacer alianzas: obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.
- Intercambio de beneficios: ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas,
- Afirmar algo: sostener o dar por cierta una cosa,
- Pedir favores: solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad
- Expresiones faciales para manipular: manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo,
- Mostrar experiencia: hacer alarde de conocimientos o habilidad,
- Revisar para aclarar dudas: poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla,

- Exponer sin fundamento: sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
- Hacer el trabajo de otros: ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas,
- Repartir el trabajo: trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidad con otras personas,
- Ser amable: tener un comportamiento cortés o aceptado por los demás,
- Orientar a los demás: dirigir o informar a alguien de lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos,
- Intimar: establecer intimidad, vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar las relaciones con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar,
- Alardear: mostrarse como una persona capaz y agradable.

B) Variable Independiente

I) Sexo: Condición biológica por la que se diferencia la especie humana en hombres y mujeres.

C) Variable Clasificatoria

I) Edad

Edad cronológica de los sujetos.

II) Grado de estudios

Grado de escolaridad del ejecutivo, en el nivel 1 se encuentra el nivel Primaria, en el 2 secundaria, el 3 es la Preparatoria y/o carrera técnica, el 4 corresponde a Licenciatura, y finalmente el 5 Posgrado.

III) Tiempo trabajando

Tiempo que tiene el empleado de laborar en puestos de supervisión de personal o similares.

IV) Nivel de puesto

Nivel jerárquico gerencial que posee el empleado en la organización.

V) Personal a cargo

Número de personas que se encuentran en una posición jerárquica inferior a la del gerente, dentro de la estructura formal de la organización.

VI) Sueldo

Salario base mensual que percibe el gerente en su organización.

VII) Tipo de empresa:

Organizaciones cuya actividad principal está encaminada al giro de Servicios o Comercial.

VIII) Sector de empresa

Empresa del sector público y privado.

IX) Satisfacción laboral

Sensación de satisfacción que posee el empleado respecto de su trabajo dentro de la organización

X) Estado civil

Soltero o casado.

XI) Lugar de nacimiento

5.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

5.5.1. Variable Independiente:

- ✓ Sexo: aquel que se reporta como masculino o femenino en el cuestionario Tácticas de Influencia Organizacional – Jefe a Subordinado (JAS).

5.5.2. Variable Dependiente:

- ✓ Tácticas de Influencia: Puntuación que obtiene el sujeto en el instrumento Tácticas de Influencia Organizacional – Jefe a Subordinado (JAS).

5.6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Existen diferencias estadísticamente significativas en las tácticas de influencia utilizadas entre hombres y mujeres ejecutivos, en la población mexicana.

Hipótesis Nula: No existen diferencias estadísticamente significativas en las tácticas de influencia utilizadas entre hombres y mujeres ejecutivos, en la población mexicana.

5.7. SUJETOS

Participaron 100 sujetos con puestos ejecutivos, laboralmente activos en empresas del sector público y privado, y que pertenecen a empresas de giros comerciales o de servicios; la muestra se compone en un 50% de funcionarios del sexo masculino y el otro 50% s

on del sexo femenino, con edades de entre 19 a 63 años, y por lo menos con un año laborando en su puesto actual. Cuentan con estudios que pueden ir desde la Primaria hasta el Posgrado

5.8. MUESTREO

Muestreo no probabilístico accidental (Hernández, Fernández, y Baptista, 2003).

5.9. INSTRUMENTOS Y MATERIALES:

Cuestionario JAS, donde se presentan una serie de situaciones para obtener información sobre lo que el sujeto hace para cambiar la forma de pensar de los subordinados en el ambiente laboral. Consta de 44 reactivos, 37 con escala tipo Likert, 7 de opción múltiple; y una ficha de identificación. La confiabilidad de este instrumento es de .755. Las tácticas de influencia que mide el instrumento son 18: Capacitar, negociar, recompensar, engañar, desafiar, evadir, dar órdenes, persistir, obedecer, explicación racional, acciones amenazantes, hacer alianzas, intercambio de beneficios, afirmar algo, pedir un favor, exponer sin fundamento, ser amable, y alardear.

El material se compone de una prueba de lápiz y papel.

5.10. PROCEDIMIENTO

La muestra se obtuvo de empresas del sector público o privado, con giros comerciales o de servicios. Se mantuvo en equidad el número final de 50 hombres y 50 mujeres, teniendo cuidado que desempeñasen puestos ejecutivos en la empresa que laboran. La aplicación se hizo siempre de manera individual. A cada participante se le entregó un cuadernillo y un formato para respuestas, y se les dio la indicación de leer las instrucciones. Posteriormente, se corroboró que se hubieran comprendido las instrucciones preguntando si tenían alguna duda.

Se calificó cada una de las pruebas, y para comparar los resultados entre hombres y mujeres se utilizó estadística descriptiva, ANOVAS y correlaciones de Pearson. Después se hizo el análisis de confiabilidad de cada factor, y de los cuatro factores juntos: persuasión racional, autoritaria, irracional, y afectiva.

6. RESULTADOS

6. RESULTADOS

Nuestra muestra consistió en 100 sujetos, 50 del sexo femenino y 50 del sexo masculino. Las edades que comprende van de los 19 a los 63 años, la media de edad es de 36 años, con una desviación estándar de 10.90.

Dentro de las escolaridades, el 1% posee nivel primaria, el 5% secundaria, el 53% preparatoria – carrera técnica, el 29% licenciatura y el 12% para posgrado.

El tiempo trabajando va desde 1 hasta 45 años, siendo la media de 11.80 años y la desviación estándar de 9.58. El 100% de los sujetos posee un nivel de puesto gerencial.

El número de personas que tiene a cargo cada gerente va desde 3 personas (1%) hasta 1740 (1%), siendo la media de 67 y la desviación estándar de 242.96.

En cuanto al sueldo, éste oscila entre los \$5,000 a los \$38,000 (de 3.5 a 27 salarios mínimos) y la media es de \$12,762 (9 salarios mínimos). El 37% de los sujetos son solteros y el 63% son casados. El 72% de los individuos nacieron en el Distrito Federal, el 26% en el Interior de la República y el 2% en el extranjero.

El 62% de los sujetos laboran en empresas de tipo comercial y el 38% en empresas de servicios. El 75% de los sujetos labora en empresas privadas, y el 25% en públicas.

La satisfacción laboral en este estudio se midió a través de una escala del 1 al 10, que va desde nada satisfecho a muy satisfecho, posteriormente se dividió en satisfacción

baja, media y alta. El 1% de los ejecutivos la califica como baja, El 10% califica su satisfacción como media, y el 89% como alta.

A continuación se exponen las variables que tuvieron diferencias estadísticamente significativas, utilizando el Análisis de Varianza (ANOVA).

6.1. Comparación entre hombres y mujeres

Se aplicó un procedimiento de ANOVA one way y se obtiene que existen diferencias estadísticamente significativas entre el sexo y la persuasión irracional, encontrándose una significancia de 0.011, y dado que la media es mayor en los hombres, esto quiere decir que son ellos quienes utilizan más este tipo de persuasión, en comparación con las mujeres. Ver tabla 7.

Tabla 7. Sexo ANOVA

Persuasión Irracional:

VARIABLE	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG.
Sexo	Hombres	3.5100	6.755	.011*
	Mujeres	3.1800		

** Significativo al nivel 0.05 (2 colas).

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el tipo de empresa (comercial, y de servicios) y la persuasión irracional, así como se aprecia en la Tabla 8. La media más elevada corresponde a las empresas de tipo comercial, lo cual significa que éstas utilizan más las estrategias de influencia irracionales en comparación con las de servicios.

Tabla 8. Empresa tipo Comercial o de Servicios. ANOVA

Persuasión Irracional:

VARIABLE	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG.
Tipo de empresa	Comercial	3.5081	11.223	.001**
	De servicios	3.0789		

** Significativo al nivel 0.01 (2 colas)

Otro resultado que se observa en el estudio es que existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector de empresa y el uso de la persuasión irracional. Las empresas privadas obtienen una media más elevada, indicando así que utilizan más la persuasión irracional que las empresas públicas de nuestra muestra. Ver tabla 9.

Tabla 9. Empresa del sector público y privado. ANOVA

Persuasión Irracional:

VARIABLE	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG.
Sector empresarial	Pública	3.0800	5.752	.018*
	Privada	3.4333		

*Significativo al nivel 0.05 (2 colas)

En la Tabla 11 podemos observar que existe una correlación positiva entre la entre edad y tiempo trabajando, edad y sueldo; también entre tiempo trabajando y sueldo, edad y satisfacción, tiempo laborando y satisfacción, así como tiempo trabajando y personal a cargo.

Explicando el párrafo anterior, se puede afirmar que a mayor edad se eleva también el tiempo trabajando, y que mientras más tiempo se ha laborado se acrecienta el número de personas a cargo de los directivos estudiados. Observamos también que los funcionarios de mayores edades tienen también los sueldos más elevados. El sueldo es también superior si se aumenta el tiempo laborando, así como el número de personal a cargo, además la satisfacción laboral de los funcionarios tiende a ser mayor conforme éstos tienen más edad.

En cuanto a las correlaciones de nuestros factores, hemos observado que se correlacionan de una forma estadísticamente significativa la persuasión afectiva y la racional. Ello significa que si existe un incremento en el uso de una, también la otra incrementará, o bien, si decrementa alguna disminuirá también el otro tipo de influencia.

Existe otra correlación entre la persuasión afectiva y la autoritaria, lo que indica que existe una relación directamente proporcional entre ambas, y si un ejecutivo aumenta el uso de tácticas coercitivas, también incrementará la utilización de estrategias de tipo afectivo.

La Tabla 11 muestra dichas correlaciones, así como las variables que no correlacionaron.

Tabla 11. Correlaciones

	PERSUASIÓN RACIONAL	PERSUASIÓN AUTORITARIA	PERSUASIÓN IRRACIONAL	PERSUASIÓN AFECTIVA	EDAD	TIEMPO TRAB.	PER. A CARGO	SUELDO	SATISFACCIÓN
PERSUASIÓN RACIONAL	1								
	.100								
PERSUASIÓN AUTORITARIA	.152	1							
	.131	.1							
PERSUASIÓN IRRACIONAL	-.130	.070	1						
	.199	.489	.1						
PERSUASIÓN AFECTIVA	.201(*)	.307(**)	-.067	1					
	.044	.002	.509	.1					
EDAD	.139	-.056	-.101	.070	1				
	.168	.583	.319	.488	.1				
TIEMPO TRAB.	.055	-.081	-.171	.008	.633(**)	1			
	.584	.425	.088	.939	.000	.1			
PER. A CARGO	-.001	-.004	-.016	-.016	.174	.236(*)	1		
	.989	.968	.871	.876	.083	.018	.1		
SUELDO	-.066	.016	.004	.068	.332(**)	.346(**)	.272(**)	1	
	.513	.877	.971	.500	.001	.000	.006	.1	
SATISFACCIÓN	.112	-.111	-.097	-.038	.328(**)	.221(*)	.089	.177	1
	.266	.272	.336	.711	.001	.027	.376	.078	.1

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-colas).

* Correlación significativa al nivel 0.05 (2-colas).

Para el estudio de la Confiabilidad del Instrumento JAS, se llevaron a cabo Alfas de Cronbach. En la persuasión racional dicha Alfa es de .816. En la persuasión autoritaria se obtuvo un .297, si se elimina el reactivo 7, ésta se puede elevar a .429. Se obtiene un Alfa negativa de -.229 en la Persuasión irracional, si se elimina el

reactivo 21, ésta queda en $-.523$. Finalmente, para la persuasión afectiva se obtiene un $.361$, que puede incrementar a $.535$ si se anula el reactivo 42.

Como resultado de la confiabilidad obtenida de los cuatro factores: persuasión racional, autoritaria, afectiva, e irracional, se obtuvo un $.755$ de Alfa de Cronbach. Ver tabla 12.

Tabla 12. Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach al eliminar algún reactivo	No. de Items
Persuasión Racional	.816	No hay cambios significativos	30
Persuasión Autoritaria	.297	Sin el reactivo 7 = .429	7
Persuasión Irracional	-.267	Sin el reactivo 21 = -.523	4
Persuasión Afectiva	.369	Sin el reactivo 42 = .535	3
General:	.755	No hay cambios significativos	44

7. DISCUSIÓN

7. DISCUSIÓN

La importancia de la comparación de formas de influencia entre hombres y mujeres directivos radica en que en los últimos años el número de mujeres de alto nivel directivo que intervienen en las organizaciones ha venido incrementándose.

Hay que recordar que la investigación que se ha hecho sobre este tema, en el ámbito laboral y con poblaciones mexicanas, ha sido realmente escasa, por lo que también recurrimos y nos apoyamos con los estudiosos del tema en el extranjero.

De acuerdo a Uribe-Prado, López-Segura, y Valle Gómez (en prensa) señalan que las mujeres que alcanzan posiciones de poder tienden a identificarse con estereotipos masculinos para poder competir, ya que utilizan estrategias similares a las masculinas, y que ello es una forma de aceptar que los hombres mantienen el estereotipo de poderosos y dominantes a nivel organizacional.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) investigaron ocho dimensiones de influencia con 750 trabajadores sin encontrar diferencias significativas por el sexo en la elección de las tácticas. Schmidt y Kipnis (1987) investigaron a varios cientos de empleados de diferentes empresas en Estados Unidos, encontrando que las mujeres utilizaban tácticas como el congraciamiento, adulación, entre otras.

Es un aspecto difícil el ser la única o de las pocas mujeres que ocupan un puesto de alto nivel en la organización, ya que se encuentra bajo una tensión enorme para desempeñarse bien desde el inicio. Su desempeño está siendo constantemente objeto de escrutinio (Saucedo, 2002)

Eagly y Jonson (En Muchinsky, 1990) arrojan como resultados de su investigación que las diferencias entre los estilos de liderazgo masculino y femenino es que las mujeres adoptan estilos más democráticos o participativos, mientras que los hombres tienden a adoptar un estilo más directivo o autócrata. Manzanares (2005) indica que son las mujeres quienes utilizan más tácticas de Cordialidad, Confianza y Coalición.

En nuestros resultados, podemos ver que en nuestra población mexicana existe diferencia estadísticamente significativa entre el sexo, y el uso de la persuasión irracional. Los hombres de puestos directivos son quienes han utilizado más este tipo de influencia en comparación con las mujeres.

Los gerentes son significativamente más propensos a influir utilizando el engaño, a sustentar lo que dicen sin tener fundamentos claros, a persistir, y recurrir también al desafío; lo cual es congruente con lo que se obtuvo en la Investigación de Gutiérrez y Mejía (2002), en donde eran también los hombres quienes utilizaban más y en un grado estadísticamente significativo la Presión.

Otro aspecto a considerar es que tanto mujeres como hombres han manifestado que pueden persuadir a sus subordinados de forma autoritaria, racional, y afectiva, sin diferencias entre ambos sexos. Estos aspectos establecen que no hay diferencias estadísticamente significativas entre: el uso de las tácticas autoritarias, racionales y afectivas.

Tanto hombres como mujeres pueden ser autócratas, amenazantes y alardear; así como también pueden intercambiar favores, ofrecer beneficios a cambio de favores, negociar, mostrar conocimientos, ser amables, hacer alianzas, dar explicaciones racionales, recompensar y capacitar.

Un estudio en México nos indica que al varón se le asocia con fuerza y necesidad de su integración social, se espera que destaque en la esfera pública. La mujer se asocia con la belleza, delicadeza y sentimiento de compañía para el desarrollo de la vida privada (Calleja y Gómez, 2001). Tomando en cuenta estos estereotipos se puede quizá sustentar la elección masculina que lo inclina hacia la irracionalidad, hacia acciones que pueden parecer ilógicas desde la perspectiva de la persuasión.

Fischer (2000) señala que a los hombres les preocupan más las reglas, no comparten información tienden a dar directrices, son más propensos a atacar verbalmente. Esto parece indicarnos que el hombre, de acuerdo a este autor, sería más propenso a utilizar la persuasión autoritaria en comparación con la mujer, sin embargo, en nuestros resultados hemos observado que no es así: ambos sexos pueden comportarse de forma autoritaria.

La masculinidad es algo que se establece resignificando en forma constante en función de las relaciones de poder que se establecen consigo mismo, con los demás, con la sociedad. Se ha impuesto que el hombre sea independiente y no necesite de nadie más, que se ayude a sí mismo antes de buscar ayuda (Hernández, 2000). El hombre mexicano nos muestra que tanto puede ser autoritario, coercitivo, negociar; como puede centrarse en la razón y en la cordialidad, donde los buenos modales y la cooperación aparecen.

De acuerdo a Cooper (2001), el poder y el control son factores que el varón desea seguir conservando. El pensar de algunos hombres es que el trabajo es un terreno lleno de racionalidad y falta de emociones. El manejo del afecto para obtener resultados, de acuerdo a nuestra investigación, es un recurso que utilizan las mujeres y también los hombres, no habiendo diferencias significativas en este aspecto,

Las empresas de tipo comercial utilizan más la persuasión irracional, en comparación con las de servicios. Las empresas del sector privado recurren más a este tipo de influencia que las públicas. De nuevo, nuestro dato es congruente con los de Gutiérrez y Mejía (2002), quienes establecen que es la empresa Comercial quien hace mayor uso de la Presión en comparación con las empresas de Servicios y de Producción.

Los gerentes mexicanos, de uno y de otro sexo, muestran mayor satisfacción laboral a mayor edad. Ello puede deberse a que también a mayor tiempo de vida, aparece también mayor sueldo y cantidad de personal a cargo.

También se descubrió que a mayor uso de influencia afectiva, nuestros directivos mexicanos utilizan también más la autoritaria. Esto significa que al hacer más intercambio de beneficios y negociar, se podrá también dar más órdenes, evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea, dar por cierta una cosa, mostrarse capaz, amenazar, alardear y afirmar lo que se dice.

Como posible explicación de lo mencionado en el párrafo anterior se postula que se pueden utilizar la negociación, el intercambio de beneficios y el mostrar experiencia, a la par que la coerción.

A modo de síntesis, y de acuerdo a nuestra información teórica, se tiene que el hombre puede recurrir en mayor grado que la mujer a la coerción, buscar jerarquías elevadas y establecer características estereotípicas de sus subordinados; mientras que la mujer utilizaría más lo que hemos agrupado como persuasión afectiva.

Hemos hallado que la mujer puede ser tan autoritaria como el hombre, que ambos pueden recurrir al afecto para lograr resultados, usar la cordialidad y razón en su

forma de influir. La diferencia fundamental estriba en que los hombres directivos recurren significativamente más que las mujeres al uso de la persuasión irracional, exponiendo sin fundamento, persistiendo, desafiando y engañando.

■ 8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

El liderazgo de los ejecutivos es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. El estudio del liderazgo dentro de la organización es importante por que se refiere a la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. La eficacia del líder depende de su eficiencia para influir en las personas.

El liderazgo es un proceso y brinda la capacidad de lograr los objetivos entusiastamente. Los enfoques teóricos del liderazgo se pueden agrupar en los centrados en el líder, en los seguidores, en la interacción líder-seguidores, en la situación y otros más en la integración de todos estos elementos.

El poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad a pesar de cualquier tipo de resistencia según Uribe – Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez (en prensa). La autoridad, indica sólo la jerarquía formal. El poder organizacional se puede ejercer hacia el puesto superior o inferior inmediato, y entre compañeros del mismo nivel jerárquico. La autoridad formal se ejerce hacia el puesto inmediato inferior y es lo mismo que el poder vertical y el poder legítimo.

Aquel poder que proviene de la alta dirección se le denomina por posición, y el poder personal se deriva del comportamiento del líder. Los tipos de poder son poder de recompensa, coercitivo, legítimo, de referencia, de experto, de información.

La influencia se refiere a la acción misma que realiza la persona que posee la habilidad para alterar o modificar de manera específica, el comportamiento de otro individuo o de un grupo en general.

Dentro de los procesos de influencia, existen tres modalidades: sumisión instrumental, interiorización, identificación. Los 3 posibles resultados al ejercer la influencia son el compromiso, la sumisión, y resistencia.

La influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, sentimientos y conductas de los demás. Los procesos de influencia social son la conformidad, complacencia, identificación, innovación, obediencia y desindividuación.

Las tácticas de influencia son la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales. Siempre hay alguien que dirige la influencia y alguien que la recibe. Existen tres vías de influencia: de jefe a subordinado (descendente), de subordinado a jefe (ascendente) y de compañero a compañero (horizontal). La efectividad de la influencia puede estar determinada por las tácticas que use quien quiera influir.

Falbo (1977) pionero en estudiar las tácticas de influencia, obtuvo 16 estrategias generales. Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) obtienen 14 tácticas. Yukl (1998) obtiene 9 tácticas de influencia. Y dentro de los estudios hechos en México, Uribe-Prado, Valle-Gómez y González-Sánchez encontraron 27 tácticas, que agruparon en 4 dimensiones: en la dimensión racional se encuentran el ser amable, hacer el trabajo de otros, hacer alianzas, explicación racional, pedir favores, recompensas, capacitar; en la persuasión autoritaria están obedecer, evadir, afirmar, ordenar, alardear, amenazar; en la persuasión irracional se ubican exponer sin fundamento, persistir, insinuar, desafiar, expresiones faciales, engañar, y acciones clandestinas. Y finalmente dentro de la persuasión afectiva está intimar, revisar, orientar, repartir, mostrar experiencia, negociar, e intercambio de beneficios.

El género es un sistema de regulación social que orienta la estructuración cognitiva específica construida a partir de un dato biológico que normaliza las nociones de masculino y femenino (Flores, 2001).

La asignación de género se refiere a la rotulación que médicos y familiares hacen del recién nacido, la identidad de género son los factores sociales que hacen que se constituya la identidad de género, el papel de género se forma por el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino.

Un área de socialización fundamental del ser humano es el área laboral, lugar donde tanto el varón como la mujer se sumergen en estas características que son atribuidas socialmente. No hay fundamento científico en la biología para afirmar la existencia de una base biológica que haga estrictamente necesario adjudicar ciertas conductas a uno u otro sexo. En el género humano “lo biológico” no conduce a crear jerarquías sociales y no existen explicaciones que comprueben lo contrario (Bedolla, Bustos, Flores, y García 2000).

A través del feminismo se pretendía rebatir el determinismo biológico y argumentar cómo éste ha sido estructurado como tal, por razones económicas, sociales, políticas e históricas y postular que es una estructura social que configura el significado de lo que es “ser hombre” o “ser mujer” independientemente de cambios hormonales o estructura anatómica.

Fisher (2000) señala que los hombres son más proclives a centrarse en las relaciones de poder. El pensar de algunos hombres es que el trabajo es un terreno en el que se echa mano únicamente de la racionalidad son ausentes las emociones.

El varón también se enfrenta a una inequidad marcada en lo laboral y se enfrenta a la carga de trabajo y responsabilidad que él asume, sigue queriendo tener el poder y el control aunque tenga problemas y no los reconozca. No importa que tenga extenuantes jornadas de trabajo, todo sea por lograr una buena posición. Este comportamiento se transforma en un costo sobre su salud e incluso la de otras personas. Busca jerarquías elevadas.

El machismo mexicano tiene sus raíces en la falta de identificación con el padre ausente y con el anhelo de identificarse al criollo que poseía bienes, riquezas, honor y poder. La ideología dominante oculta la realidad del hombre como un ser realmente oprimido.

En este estudio hay que tomar en cuenta que las tácticas de influencia que se utilizaron y el instrumento que se utilizó, fueron obtenidos de estudios hechos en México, para hacer este tipo de investigaciones con poblaciones mexicanas.

En nuestra comparación de tácticas de influencia elegidas por hombres y mujeres con puestos ejecutivos, hemos advertido que no existe diferencia estadísticamente significativa en el uso de la persuasión autoritaria, ni afectiva, ni racional, en hombres y mujeres. Esto quiere decir que en nuestra población mexicana hombres y mujeres pueden tornarse en un momento dado autócratas, como pueden negociar, mostrar conocimientos, ser amables, dar explicaciones racionales, hacer alianzas, dar beneficios a cambio de favores, y recompensar.

Sí existieron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres directivos en el uso de la persuasión irracional, el hombre ejecutivo, en comparación con la directiva recurre más a estas tácticas de influencia con sus subordinados, haciendo caer en un error, mintiendo o defraudando, actuando libremente según sus deseos, intentando repetitivamente influir en su personal a

cargo, y exponiendo más sin argumentos; lo cual apoya la investigación reciente, efectuada también con población mexicana, de Gutiérrez y Mejía (2002), quienes establecen que el hombre recurre significativamente más a la Presión.

Atendiendo a los autores que sostienen el estereotipo masculino como el de alguien con fuerza, agresividad, falta de emociones, y racional (Fischer 2000, Calleja y Gómez, 2001, Cooper 2001, Hernández 2000, Schmidt y Kipnis 1987) los hombres no obtuvieron la significancia estadística requerida para que se argumente que son más autoritarios, coercitivos, o amenazantes que las mujeres.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson en un estudio pionero sobre el tema, en 1980 no encontraron diferencias estadísticamente significativas entre uno y otro sexo, y la elección de las tácticas de influencia.

A través de nuestros análisis estadísticos podemos ver que tanto la mujer como el hombre pueden ser negociadores, amables, centrarse en la razón, echar mano de la cooperación y ser cordiales.

Las empresas privadas han mostrado utilizar más la persuasión irracional en comparación con las empresas públicas. En ambos tipos de empresa se puede encontrar gerentes autoritarios y coercitivos, negociadores, o amables y centrados en la racionalidad.

Recordemos que ha sido el hombre quien lleva la ventaja a la mujer en años de venir desempeñando puestos directivos, área en la que la mujer empieza a ganar terreno. La ejecutiva aún tiene que luchar en contra de prejuicios y de una cultura machista, acostumbrada hasta cierto punto a ver el poder concentrado en la figura masculina.

En el uso de la persuasión irracional, las empresas comerciales la utilizan más que las de servicios, y las privadas más que las públicas; lo que nos indica que es el funcionario de la empresa comercial el que para que se haga el trabajo, prefiere defender sus puntos de vista sin importar si tiene razón en lo que dice, intenta repetidamente influir en su subordinado, y puede engañar y desafiar al subordinado.

Se ha obtenido también una correlación positiva entre la persuasión afectiva y la autoritaria, de tal forma que cuando los ejecutivos elevan el uso de intercambio de beneficios y negociar, también se incrementan tácticas de influencia tales como amenazar, sostener lo que se dice, alardear o evadir. Si éstas tácticas disminuyen, también decrementa la negociación. A modo de conjetura, quizá el funcionario autoritario haga uso de intercambiar un beneficio como forma de mantener su posición, generar interés o inclusive manipular.

Otra correlación que se obtuvo entre nuestros factores, ha sido la persuasión afectiva y la racional. Aparece aquí también la negociación y el intercambio de beneficios, pero esta vez incrementan conforme aumenta la cordialidad, la cooperación y la razón. Se puede disponer a hacer el trabajo de otros mediante alianzas, se solicitan favores, y se recompensa o capacita a los subordinados. Al disminuir esta influencia centrada en la razón, disminuye también el intercambio de ganancias.

Como limitaciones de este estudio encontraremos que excepto el factor de persuasión racional, la confiabilidad de los otros tres factores fue muy baja, siendo la más baja la de la persuasión irracional. Estos resultados sólo pueden ser aplicables a la población del Distrito Federal, ya que hacer generalizaciones para los estados,

además de no ser aplicable, no se tienen datos precisos sobre los estados a que pertenecían dichos gerentes, ya que esas variables no se incluyeron en el estudio.

Otra limitación, es que nuestra muestra ha sido muy pequeña en comparación con el número y tipos de empresas con que cuenta el Distrito Federal. No todos los directivos a que se recurrieron accedieron a participar en el estudio debido a factores principalmente de tiempo. Una consideración más, es por el sueldo reportado de los gerentes, todos ellos consideraron su sueldo base sin comisiones y dado que en empresas grandes y medianas su salario es información de tipo confidencial, algunos optaron por poner una cifra aproximada, en cinco casos (tres femeninos y dos masculinos) se negaron a revelar su salario, por lo que se manejó la media del sueldo para estos directivos.

Una limitación más, es que no se manejaron variables tales como el tamaño de la empresa, ya que ésta puede ser micro (con diez o menos integrantes), pequeña (de 10 a 100 empleados), mediana (100 a 1000 trabajadores), o grande (de 1000 empleados en adelante). Esta variable es importante, por que el tamaño de la empresa necesariamente cambia su estructura formal.

Durante la aplicación del instrumento, algunos directivos que pertenecían a empresas medianas o grandes, reportaron el total de sus trabajadores a cargo, y no el número de personas que tienen el puesto inmediato inferior, debido a que en nuestro estudio no se hizo la especificación de reportar únicamente puestos inmediatos inferiores, sino en general el personal con que cuentan.

Finalmente, el rango de edades de los directivos, se encuentra muy disgregada, lo cual puede afectar la generalización de nuestros resultados.

Sería muy pertinente perfeccionar la información obtenida en este estudio, a través de investigaciones posteriores que tengan como objetivo explorar las cuestiones que hemos mencionado como limitaciones de nuestra investigación.

■ BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, A. (1912) *El carácter neurótico*. México: Planeta
- Amezcu-Velázquez, S. (2003) representación Social de la Masculinidad, en un grupo de jóvenes. México, D. F. UNAM. Fátima Flores Palacios.
- Aylón-González, R. E., & Contreras-Navarro, V. E. (2003). *Percepciones y Opiniones de la masculinidad en un espacio laboral*. Tesis de Licenciatura inédita. México. UNAM. Facultad de Psicología
- Bedolla, P., Bustos, O., Flores, F., García, B. (2000) Estudios de género y feminismo I. México: Fontamara.
- Brown, R. (2000) *Group Processes* (2° ed). Oxford: Blackwell.
- Calleja, N., Gómez, P. G. (2001) Psicología Social: Investigación y aplicaciones en México. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Cooper, J. A. (2001) ¿Esto es cosa de hombres? México D. F. PUEG, UNAM
- Daft, R. (2000) *Teoría y Diseño Organizacional*. Argentina: Thomson Editores.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003) (5° ed) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill Interamericana .
- Real Academia Española (2001) *Diccionario de la Lengua Española*. España: Espasa.
- Fernandez Dols, J. M., Carrera, P., Oceja, L. V. & Berenguer, S. (2000) Interacción Social, en J. M. Peiró, J. F. Morales & J. M. Fernández Dols (Eds.) *Tratado de Psicología Social* (Vol. II), Madrid, Síntesis.
- Fisher H. (2000) *El Primer Sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando al mundo*. España: Taurus.
- Fischman, D. (2002) ¿Cómo Influye usted sobre los demás?. *Diario el Mercurio*. Santiago de Chile. 11 de febrero B16
- Flores, F. (2001) *Psicología Social y Género*. El sexo como objeto de representación. México: Mc Graw Hill, DGAPA. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Freud, S. (1982) *Obras Completas* . Tr Etchevery, J. México: Gedisa.
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional. El Comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Oxford
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional. El Comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Oxford

- González-Sánchez (2004) Percepción de Tácticas de Influencia Organizacional en la Cultura Mexicana mediante la Técnica de Escalamiento Multidimensional. Tesis de Licenciatura Inédita. Facultad de Psicología. UNAM. México,
- Galimberti, U. (2002) *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Siglo XXI Editores.
- Gil, F., & Alcover, C. (2003) *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T e Yzerbyt, V. Y. (2000) Power biases impression formation: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes and Intergroup Relations*, **3**, pp 227-256.
- Grez, S., Manz, C., y Sims, H. (2003) *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa.
- Gutiérrez-Espinoza, M., y Mejía Rangel G. (2002) Instrumento de Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas y organizacionales. Tesis de Licenciatura Inédita. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Hernández, R. A. (2000) *La masculinidad, poder o dolor*. Centro de Estudios de Género, U. De G.
- Hirt, E., Díaz-Loving, R., Hoshc, H., Lucker, G. W., Zárate, M., (2002) *Psicología Social de las Américas*. México: Pearson Educación.
- Kipnis, D. y Cosentino, J. (1976) Empleo de los Poderes del Supervisor en la Industria. En; Fleishman, E. & Bass, A. (Ed.) *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México. Trillas.
- Kipnis, D., S. Schmidt, C., Swaffer-Smith, y Wilkinson, I. (1984) Patterns of managerial influence. *Organizational Dynamics*, **4**, 58-67.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., y Wilkinson, I. (1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 440-452.
- Liendro, Z. E. (2000) De hombres y otros fenómenos. *Conferencia del simposio género y sexualidad Responsable*. México, D. F: CODESEX.
- Lord, R., Brown, D., Harvey, J. (2001) System constraints on leadership perceptions behavior, and influence: An example of connectionist level processes. En M. A. Hogg y S. Tindale (eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group Processes* (pp. 283-310). Oxford, UK: Blackwell Publisher.
- Lussier R., y Achua, C. (2002) *Liderazgo. Teoría aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México. Internacional Thomson Editores.
- Manrique-Mendoza, L.(2000) Estrategias de Poder o Tácticas de Influencia que se utilizan en las relaciones íntimas. Tesis de Licenciatura inédita. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Manzanares-Garduño, N. (2005) Estudio Preliminar para la Construcción de 3 Instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional. Tesis de Licenciatura inédita, Facultad de Psicología. UNAM. México.

- Martin, R. y Epitropaki, O. (2001) Role of Organizational identification on implicit leadership theories (ILTS), transformational leadership and work attitudes. *Group processes & Intergroup relations*, 4(3), 247-262.
- Meler, I., Tajer, D. (2000) *Psicoanálisis y Género*. Argentina: Lugar editorial.
- Morales, J. F., Páez, D., Kornblit, A., Asún, D. (2001) *Psicología Social*. Argentina: Pearson Educación.
- Moya, M., Rodríguez Bailón, R., Morales, M. (2001) Power, dominante and sexism in gender relationships. Comunicación presentada en el Group Meeting organizado por la EAESIP y la SPSSI en Granada, España.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada del Trabajo*. (6° ed.) México: Thomson Learning.
- Piaget, J. (1977) *Estudios sociológicos*. Tr. Quintana, M. España: Ariel.
- Palomino-Badillo, M. (2001) *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: Escuela Superior de Gestion Comercial.
- Rodríguez, A., Assmar, E., & Jablosnky, B. (2002) *Psicología Social*. México: Trillas.
- Rodríguez-Bailón, R. (2000). Factores socio-estructurales en la formación de impresiones. *Efectos del poder y su legitimidad en la estereotipo y juicios sociales*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Granada.
- Rodríguez-Bailón, R., Moya, M., e Yzerbyt, V. (2000) Why do superiors attend to the negative stereotypic information about their subordinates?. Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Experimental Social Psychology*, 30, pp. 651-571.
- Sánchez, J. C. (2002) *Psicología de los Grupos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Saucedo-Pinelo, E. L. (2002) Aspectos Psicosociales de las mujeres lideresas. Tesis de Licenciatura inédita. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Scheider, M. (2003) *Genealogía de lo masculino*. Barcelona, España: Paidós
- Serret, E. (2002) *Identidad Femenina y Proyecto Ético*. México: Porrúa.
- Soto, E. (2001) *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.
- Suarez- Zuloaga, I. (2003) La naturaleza del liderazgo y la diferencia entre influencia y poder. (Reseña de *Enhancing the lessons of experience*. Ed. Irwin-Mc Graw Hill.
- Uribe-Prado, J. F., Valle-Gómez, M. R., y González- Sánchez, T. (En prensa) La configuración de poder en el trabajo: Tácticas de influencia y escalamiento multidimensional. *Revista Mexicana de Psicología Social y Personalidad*.
- Varela-de la Fuente, R. D. (2004) Significado de 27 Tácticas de Influencia Organizacional como resultado de Redes Semánticas Naturales. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM. México. Facultad de Psicología.

- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G., Olson, G. & James, M. (2002) *Psicología Social*. México: Internacional Thomson Editores.
- Yukl, G. y Falbe, C. M. (1990) Influence Tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 2, 132-140.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations* (4° ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ANEXO

**TIO -JAS-
CUESTIONARIO -02-**

1. Estoy convencido de que demostrando lo que sé hacer logro que mis empleados me admiren.
2. Debo instruir a mis subordinados antes de comenzar su trabajo.
3. Si quiero que mis subordinados trabajen, se los pido como un favor y no como una orden.
4. Cuando las personas que están a mi cargo hacen el trabajo que les corresponde es por que yo se los ordeno.
5. La capacitación a mis empleados es pérdida de tiempo.
6. Para llevar una buena relación de trabajo lo mejor es ser educado con mis empleados.
7. Cuando un empleado no hace bien su trabajo lo confronto para saber sus motivos.
8. Sea cual sea mi argumento, mis subordinados debe hacer lo que yo digo.
9. Instruir a los subordinados es la mejor forma de que realicen su trabajo eficazmente.
10. Enseñar a un subordinado cómo debe hacer su trabajo incrementa la productividad.
11. Es conveniente pedir con educación a mis subordinados que realicen su trabajo.
12. Pedir las cosas con amabilidad da buenos resultados con mis empleados.
13. Cuando se trata de influir en mis subordinados, lo mejor es unir fuerzas.
14. Cuando mis subordinados me exigen algo, definitivamente no se los doy.
15. Cuando quiero premiar a mis subordinados, les agradezco que hayan realizado su trabajo eficazmente.
16. Prefiero ser catalogado como un jefe arbitrario en vez de que me consideren débil.
17. Si un empleado me da una buena idea en privado, cuando estoy en público digo que es mía.
18. El jefe debe mostrar como deben hacerse las cosas.
19. No me gusta gratificar a mis subordinados cuando realizan bien su trabajo.
20. No tiene caso premiar a los empleados, pues es su obligación trabajar.
21. La mejor manera de influir en mis empleados es defender mis puntos de vista sin importar si tengo razón en ello.
22. No es necesario explicar las cosas para que mis subordinados trabajen.
23. Es importante apoyar a mis subordinados bajo cualquier circunstancia.
24. Un trabajador hace mejor las cosas si se le explicando manera inteligente.
25. Acostumbro repetir las instrucciones muchas veces para que mis subordinados hagan bien el trabajo.
26. Tratar de conciliar los intereses de los trabajadores para lograr un objetivo es una buena estrategia.
27. El ser siempre amable al pedir algo a mis empleados ocasiona que me tomen la medida.
28. Trato de ser amable con mis empleados para que trabajen bien.
29. Es importante explicar a los trabajadores las cosas siendo racional.

...CONTINÚA...

30. Acostumbro pedir las cosas con cortesía a mis empleados para que accedan a hacerlas.
31. Cuando un subordinado necesita un favor, hay que apoyarlo, ya que después se le puede cobrar su apoyo.
32. Si quiero tener una buena relación con mis empleados, lo mejor es no pelear con ellos.
33. Para tener al personal de mi lado, lo apoyo.
34. La mejor forma de influir en los empleados es proporcionándoles beneficios a cambio de favores.
35. Para ser respetado, un jefe debe mostrar sus conocimientos y experiencia.
36. Para incrementar la productividad de mis trabajadores, es necesario premiarlos cuando realizan su trabajo satisfactoriamente.
37. Para explicar algo a un trabajador no se necesita ser educado.
38. Acerca de la capacitación a los empleados, pienso que:
 - a) Es necesaria por que ahorra tiempo en explicaciones.
 - b) Es importante por que aumenta la calidad en el trabajo.
 - c) Es pérdida de tiempo.
 - d) Ayuda a elevar el desempeño.
 - e) No es necesaria por que los empleados deben saber como hacer el trabajo.
 - f) No es vital para un trabajo satisfactorio, pero ayuda.
39. Cuando un empleado da resultados favorables, yo:
 - a) Sólo le doy las gracias.
 - b) Trato de premiarlo para que siga adelante.
 - c) Le digo que para eso le pagan.
 - d) Le doy un reconocimiento verbal.
 - e) No hago ningún comentario al respecto,
 - f) Le digo que está bien pero que puede mejorar.
40. Para que el trabajo de mis empleados esté bien hecho, es importante:
 - a) Preguntar si tienen alguna duda al respecto.
 - b) Creo que cada empleado debe saber qué hacer.
 - c) Darles una buena capacitación, al principio, y durante todo el desarrollo de su trabajo.
 - d) Aclarar dudas si es que preguntan.
 - e) Explicar lo que deben hacer.
 - f) Brindar inducción al principio de su trabajo.
41. Para que mis empleados me obedezcan yo:
 - a) Presumo siempre de lo que sé hacer.
 - b) Colaboro con ellos y así reconocen mi experiencia.
 - c) Les demuestro a cada momento que soy inteligente.
 - d) Siempre les digo que por algo soy el jefe.
 - e) Me gusta que me acepten como soy.
 - f) Soy prepotente sólo con los empleados difíciles.
42. Si algún subordinado me pide un aumento mayor al que puedo darle, yo:
 - a) Le explico la situación y negociamos la cantidad.
 - b) Le ofrezco menos de lo que me pide y le explico por qué.
 - c) Le doy un aumento menor sin ninguna explicación.
 - d) Le niego el aumento.
 - e) Le digo cuánto es lo que puedo darle y espero que acepte
 - f) Le digo que sólo puedo darle menos y es su decisión aceptar o no.

...CONTINÚA...

43. Si hay algún trabajador nuevo, yo:
- a) Le explico rápidamente sus labores y pregunto si tiene dudas.
 - b) Le pregunto si sabe lo que tiene que hacer.
 - c) Le ayudo a ser más eficiente explicándole bien sus actividades antes de comenzar.
 - d) Dejo que comience lo antes posible para no perder tiempo.
 - e) Lo dejo comenzar solo y resuelvo sus dudas si es que las tiene.
 - f) Le ayudo a realizar el trabajo en el que tiene dudas.
44. Si necesito que mis subordinados realicen un trabajo extra, yo:
- a) Antes de pedirles algo les pregunto si lo pueden hacer.
 - b) Les pido que me hagan un favor para que no lo tomen como una orden.
 - c) Les pido que lo hagan y ya.
 - d) No importa la forma como lo pida, lo tienen que hacer.
 - e) Les pido que lo hagan "por favor".
 - f) Les exijo que lo hagan ya que es su trabajo.

☆ FIN☆
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

